



Universidade de Lisboa  
Faculdade de Motricidade Humana



**Relatório de Estágio Curricular**  
**Instituição Sport Lisboa e Benfica**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Rui Jorge Bertolo Lara Madeira Claudino

Coorientador Externo: Diogo Castelino Alvim Syder Galvão

José António Pereira Afonso

2018



*“O teu trabalho é a tua cara.”*

Diogo Marques, Sub-Gerente de Loja, Sport Lisboa e Benfica

*“É na educação dos filhos que se revelam as virtudes dos Pais.”*

Henrique Maximiano Coelho Neto



## Dedicatória

À minha mãe, por me fazer cumprir o sonho que nunca foi o meu.

Às minhas irmãs, por nunca deixarem que me faltasse algo.

## Agradecimentos

À minha mãe, a arquiteta do meu percurso escolar. Ela, que sempre mostrou que o caminho acadêmico poderia abrir portas para um futuro melhor, é a primeira a quem agradeço todo o esforço e sacrifício feito para que esse futuro fosse uma realidade para mim.

Às minhas irmãs, pela ajuda diária durante este percurso. Agradeço-lhes pela disponibilidade e paciência para serem o meu suporte de orientação e de aconselhamento.

Aos meus colegas de trabalho que facilitaram a minha integração no departamento.

Ao meu chefe, Diogo Galvão, por ter apostado em mim e por todos as orientações e conselhos.

## Índice Geral

Dedicatória .....	V
Agradecimentos .....	VI
Índice Geral .....	VII
Índice de Tabelas .....	IX
Índice de Figuras .....	X
Resumo .....	XI
Abstract .....	XII
PARTE I – INTRODUÇÃO .....	1
1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Setor do Desporto .....	1
1.2. Setor do Turismo .....	3
1.2.1. Evolução e Importância do Setor .....	3
1.2.2. Turismo em Portugal .....	4
1.3. Perfil e Funções do Gestor Desportivo .....	5
1.4. Finalidade do Relatório .....	7
1.5. Estrutura do Relatório .....	8
PARTE II – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA .....	9
2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL .....	10
2.1. Macro Contexto .....	10
2.2. Contexto Legal .....	13
2.3. Contexto Institucional .....	14
2.3.1. Caraterização da Entidade Acolhedora .....	14
2.3.2. Localização e Caraterização do Meio Envolverte .....	16
2.4. Contexto Funcional .....	17
2.4.1. Estrutura Organizacional .....	17
2.4.2. Organograma .....	20
2.4.3. Missão, Visão e Valores .....	20
2.4.3.1. Missão .....	20
2.4.3.2. Visão .....	21
2.4.3.3. Valores .....	21
2.4.4. Serviços Prestados .....	22
2.4.5. Recursos Financeiros .....	22
2.4.6. Instalações e Equipamentos .....	24

PARTE III – ESTÁGIO .....	26
3. ESTÁGIO .....	27
3.1. Contextualização do Estágio .....	27
3.2. Objetivos do Estágio .....	28
3.3. Processamento do Serviço.....	28
3.4. Funções e Responsabilidades .....	32
3.5. Recursos Humanos do Departamento .....	33
3.6. Direção e Gestão .....	34
3.7. Horários e Preços do Serviço .....	35
3.8. Caracterização do Perfil do Cliente.....	36
3.8.1. Criação de uma Base de Dados .....	37
3.8.2. Inquérito Padrão .....	38
3.8.3. Recolha dos Dados .....	38
3.8.4. Tratamentos dos Dados .....	39
3.8.5. Resultados e discussão .....	39
3.8.6. Proposta de valor.....	40
3.9. Balanço Anual Clientes .....	40
PARTE IV – CONCLUSÃO.....	41
4. CONCLUSÃO.....	42
4.1. Considerações Finais.....	42
4.2. Contribuição para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional .....	43
REFERÊNCIAS .....	44
ANEXOS.....	46



## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - <i>Localização e Contactos da Entidade Envolvente.</i> .....	16
<b>Tabela 2</b> - <i>Acesso ao Estádio por via de transportes públicos ou por via automóvel...</i>	17
<b>Tabela 3</b> - <i>Caraterísticas das 8 Empresas que constituem o Sport Lisboa e Benfica.</i> ..	18
<b>Tabela 4</b> - <i>Fundo de Maneio.</i> .....	23
<b>Tabela 5</b> - <i>Pisos a Superfície do Estádio e sua Caraterização.</i> .....	25
<b>Tabela 6</b> - <i>Pisos Subterrâneos do Estádio e sua Caraterização.</i> .....	25
<b>Tabela 7</b> - <i>Pontos de Visita do Estádio.</i> .....	29
<b>Tabela 8</b> - <i>Recursos Humanos do Departamento.</i> .....	34
<b>Tabela 9</b> - <i>Preçário do Serviço.</i> .....	36
<b>Tabela 10</b> - <i>Diferença dos bilhetes emitidos entre às épocas 2016/2017 e 2017/2018.</i>	40

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - <i>Organograma da Organização Estrutural do Sport Lisboa e Benfica</i> .....	20
<b>Figura 2</b> - <i>Caraterização dos valores defendidos pela Instituição.</i> .....	21
<b>Figura 3</b> - <i>Enquadramento Institucional.</i> .....	27
<b>Figura 4</b> - <i>Local do Estágio</i> .....	28
<b>Figura 5</b> - <i>Ponto de Recolha dos Inquéritos</i> .....	38

## Resumo

Neste relatório, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana, encontra-se todo o conteúdo relevante para o desenvolvimento do estágio, na instituição Sport Lisboa e Benfica, departamento de Inovação e Desenvolvimento de Negócios, como Guia de Visitas ao Estádio.

De entre os diversos objetivos, destacam-se: i) contribuir para o desenvolvimento do departamento de visitas ao estádio da instituição Sport Lisboa e Benfica; e ii) oferecer a instituição um maior conhecimento na área após o tratamento e análise de dados respetivos.

O relatório de estágio encontra-se dividido em quatro capítulos: a Introdução, Enquadramento da Prática Profissional, Estágio e a Conclusão.

Ao longo deste relatório vem descrito um enquadramento da prática profissional na área em que se insere o estágio, seguido da exposição de toda a atividade desenvolvida ao longo do estágio e da descrição e análise de uma base de dados construída para análise quantitativa e qualitativa dos vários pontos de interesse de uma visita ao estádio.

Palavras-Chave: Sport Lisboa e Benfica; Visitas ao Estádio; Serviço; Clientes; Gestão.

## Abstract

In this report, carried out within the scope of the Master's Degree in Sports Management by the Faculdade de Motricidade Humana, you will find all relevant content for the development of the internship at the Sport Lisboa e Benfica institution, Department of Innovation and Business Development, as Stadium Tours Guide.

The mission is to improve, to highlight: i) contribute to the development of the visits department to the Sport Lisboa e Benfica stadium; and ii) offer a broader investigation in the area of data processing and analysis.

The internship report is divided into four chapters: the Introduction, the Professional Practice Framework, the Internship and the Conclusion.

Throughout this report, it is described a framework of professional practice in the area where the internship is located, followed by the exposition of all the activity developed along the stage and the description and analysis of a database built for the quantitative and qualitative analysis of the various points of interest of a visit to the stadium.

**Keywords:** Sport Lisboa e Benfica; Stadium Tours; Service; Customers; Management.



## **PARTE I – INTRODUÇÃO**

---

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Setor do Desporto

Segundo o Programa Nacional de Formação de Treinadores, Lopes (2017) diz que, é necessário e fundamental para qualquer gestor desportivo, obter um conhecimento atualizado e ideal do sistema organizacional da estrutura desportiva em que está inserido e compreender os princípios base que dominam a sua arquitetura, reconhecer as responsabilidades, os vários níveis onde atua e os seus órgãos com perceção de que existe, nas potências mundiais e na União Europeia, outros quadros de referência a serem governados. No aspeto organizacional, podemos dizer que o desporto está conectado com a sociedade civil através da sua dimensão e tradição, do qual os cidadãos se dispõem na forma de clubes e associações para responder às necessidades da prática desportiva. A força de uma sociedade é hoje fortemente avaliada pela capacidade que esta possui de auto-organização e funcionamento das suas estruturas base. O Estado deve apenas intervir no sentido de garantir as condições mínimas necessárias de funcionamento. O problema põe-se cada vez mais na definição dos limites desta intervenção e dessas condições mínimas.

No Programa Nacional de Formação de Treinadores, emitido Lopes (2017), refere-se que desde a revolução de abril de 1974, as competências e responsabilidades do Estado foram distribuídas em três níveis diferentes, administração central, regional e local. A partir desse momento houve uma descentralização e dispersão dos vários níveis, finalizando o controlo central de toda a atividade por uma única instituição, a Direção Geral que está ligada ao Ministério da Educação, dando assim o protagonismo aos governos regionais e autarquias locais. Podendo dizer ainda que, por vezes, as câmaras municipais e as juntas de freguesias tiraram protagonismo as autarquias. Assim, garante-se eficiência, facilitando o desenvolvimento sustentável do sistema desportivo nacional ao ceder a decisão e coordenação das instituições às populações. Quanto ao setor privado, ainda antes da revolução de 74, não houve muita influência da sua atuação no setor desportivo. Só que, a partir desse momento histórico do nosso país, a sociedade em geral começou a sentir mais necessidade em termos do desporto não obtendo resposta dos movimentos associativos do qual o setor privado apresentou um conjunto de estratégias

na área desportiva, âmbito não competitivo, que era mais vocacionada para o novo estilo de vida mais ativo e procura de conexões com a aventura e natureza, combatendo o sedentarismo e o isolamento social. Estas carências tornaram o aparecimento de centros de condicionamento físico essencial. O aparecimento de grandes interesses económicos tanto nacionais e internacionais abriram um leque de perspectivas e agressividade no setor, permitindo uma melhoria da qualidade ao nível global. Havendo ainda o Estado como regulador e fiscalizador destes níveis de qualidade falados e das regras de funcionamento. A capacidade eleitoral tornou os órgãos representativos capazes de gerir as modalidades desportivas distribuindo por vários setores as suas competências. Isto só é possível com a existência de associações regionais, federações nacionais e internacionais, dos quais são estes órgãos que representam os clubes desportivos garantindo o movimento associativo desportivo. Esta organização estrutural fez com que fosse possível desenvolver uma cultura caracterizada por níveis e categorias de gestores que intervirão no respetivo setor. Antes do novo regime jurídico das Federações, as associações regionais obtinham o controlo nas assembleias federativas o que lhes dava o poder sobre os principais aspetos da gestão das modalidades. Com essa alteração e com o reconhecimento do papel das associações dos intervenientes (jogadores, árbitros e treinadores) todo este esquema alterou-se. Isto quer dizer que, em alguns casos, poderá o novo regime rentabilizar os meios e interligar o relacionamento entre clubes.

Ainda segundo o Programa Nacional de Formação de Treinadores, Lopes (2017), afirma que, ao longo dos últimos anos, houve um aumento exponencial da quantidade e diversificação de agentes intervenientes no setor devido ao impacto económico e a relevância social do desporto como os treinadores, médicos, fisioterapeutas, árbitros e também os jogadores. Para uma partilha de experiências e interesses globais foi necessário atribuir capacidade eleitoral a estas associações de classes de forma estratégica a gerir os interesses de cada um. Quanto ao olimpismo, sabendo que é autónomo no sistema desportivo mundial ao exercer influência sobre a prática desportiva através do seu mediatismo e poder económico, podemos dizer que poderá constituir-se num elemento fundamental defendendo a prática desportiva dos seus maiores obstáculos da atual sociedade como o doping, a desigualdade e ausência de fair play. O olimpismo pretende combater estas ameaças ao promover a amizade e saúde da sociedade. O contexto escolar pode ter várias influências na área desportiva sendo que este está sob alçada do Ministério



da Educação. Mas, de certa forma, podemos afirmar que ainda estamos longe de agradar as expectativas dos demais intervenientes com os professores e alunos a exigirem mais suporte e reconhecimento do trabalho já efetuado. Para colmatar esta via, o caminho deverá assumir a colaboração entre as escolas e os clubes desportivos havendo uma coordenação entre estas pelas estruturas políticas de maior aproximação.

## 1.2. Setor do Turismo

### 1.2.1. Evolução e Importância do Setor

O turismo, área que continua a se desenvolver cada vez mais, está como a terceira indústria que mais contribui para o PIB nacional. E segundo Lickorish e Jenkins (2000), tem tido um crescimento cada vez maior em cada país porque, desde a invenção do comboio e do barco a vapor, que despoletou aquilo que conhecemos como destinos de massas. Segundo a Organização Mundial do Turismo (2002), o turismo é uma atividade que as pessoas realizam durante a sua viagem e a permanência em lugares diferentes dos que vivem, com a duração inferior a um ano. De forma mais complexa, Mathieson e Wall (1990), definem turismo como a circulação transitória de pessoas, para destinos fora dos seus pontos frequentes de trabalho e residência. São as atividades que estes praticam aquando da sua estadia nesses destinos e as infraestruturas construídas para colmatar as suas necessidades.

O INE (2018) define que, desde o início dos seus tempos que os seres humanos se deslocam de um lado para o outro até os tempos de hoje, mas foi no século XIX com a Revolução Industrial e com o aparecimento do comboio que as deslocações no modo de lazer cresceram exponencialmente tendo surgido o termo “turismo”. Mas só na década de 60 e 70 que o turismo internacional cresce de forma esporádica graças à estabilidade social e à expansão económica que se fez sentir após a II Guerra Mundial. Em 1973 contavam-se 190 milhões de pacotes turísticos vendidos enquanto que em 1960 “só” 25 milhões de pacotes foram vendidos.

Segundo Costa (2005), os governos só começaram a olhar para o setor turístico com especial importância a partir da década de 90 ao criarem programas de promoção e comercialização do setor, formando colaboradores e regulando o problema da

sazonalidade tornando esta área sustentável. As medidas políticas como o Tratado de Maastricht e o Acordo de Schengen foram extremamente importantes ao permitirem a livre circulação de bens, pessoas e capitais ao finalizaram com o controlo fronteiriço na União Europeia. O setor do turismo está cada vez mais competitivo devido ao seu constante desenvolvimento e capacidade empreendedorismo e qualidade, tornando-se um desafio mais exigente ser bem-sucedido nesta área.

### 1.2.2. Turismo em Portugal

A empresa PWC (2014), afirmou que, em Portugal, por três vezes foi notada uma quebra evidente no setor do turismo. Entre 73-75, devido a instabilidade política vivenciada na altura, entre 92-93, que Cunha (2001) afirma que se deveu a exploração intensificada de destinos com praia e sol aumentando o número de competidores na área, e entre 2008-2010, sentiu-se um impacto no turismo internacional devido à crise financeira que abalou grandes potências mundiais. Com uma boa adaptação ao momento vivido, Portugal conseguiu aumentar o turismo doméstico e compensar esta quebra.

Para o futuro, e até 2020, o Instituto Nacional de Estatística (Turismo de Portugal, 2016) afirma que Portugal se propõe a ser o país mais dinâmico da Europa na área do turismo, tendo seis bases que sustentam a sua realização. O fato de ser um destino equilibrado e de caráter, um destino de instituições competitivas, um destino ativo, um destino com portas abertas ao exterior, que também é gerido de forma eficaz, são as bases fundamentais de sustentabilidade do turismo. Segundo dados recolhidos através do Plano Estratégico Nacional do Turismo (2006), o peso do turismo em Portugal, face ao PIB, encontrava-se acima da média europeia (3.1%) em 2015 (5.8%). Madeira (2006), diz que, posto isto, podemos afirmar que os objetivos propostos estão a ser cumpridos, tornando o turismo uma mais-valia para a economia, para a empregabilidade e para o investimento.

Num estudo realizado pelo World Travel & Tourism Council (WTTC), em 2015, demonstrou-se que as perspetivas são de crescimento exponencial sendo que em 2015 foram investidos 250 milhões de euros na hotelaria para fazer frente à previsão de aumento de turismo de 5% em 2016, e em 2014, estivessem envolvidos no turismo cerca de 363 mil postos de trabalho em Portugal, sendo que a previsão para 2016 é de 379 mil postos, englobando hotéis, agências de viagens e restaurantes (8.2% da população ativa, no total), mas com previsão de crescimento. As previsões são de que até 2026 estejam

cerca de um milhão de pessoas envolvidas no setor, perfazendo cerca de 22% do emprego total. Mas face à crescente concorrência, as formas como os intervenientes se vão destacar será aprofundando, melhorando a qualidade dos seus serviços.

### 1.3. Perfil e Funções do Gestor Desportivo

O conceito de gestão é muito amplo e complexo uma vez que pode ser aplicado a vários setores. Em termos académicos, é essencial continuar o desenvolvimento de estudos sobre o perfil de funções dos variados contextos da gestão havendo o objetivo de consolidar o entendimento do profissional em causa.

Berend (2004), ditou que planejar, organizar, liderar e controlar, durante vários anos, eram as funções desempenhadas na gestão de uma organização. Porém, hoje em dia são apontadas outras tarefas essenciais da gestão, tais como empreender, motivar e inovar. É necessário que as novas gerações de gestores tenham uma enorme capacidade de inovação para garantir vantagem competitiva, mesmo em situações de dificuldade.

Enquanto que Gonçalves (2015), denota que por um lado, os gestores desportivos terão de se adaptar rapidamente às constantes mutações na procura de serviços desportivos e à sua variabilidade de prática, apresentando soluções adequadas aos desafios existentes e garantindo a todo o momento a melhoria das condições de acesso para além de segurança e higiene como imperativos de prática. Por outro, terão de coordenar eficazmente os seus recursos humanos, financeiros e materiais de forma a potenciar a sua utilização e a otimizar os investimentos, sobretudo nos equipamentos públicos.

Pires e Sarmento (2001), declamaram que na gestão do desporto, é importante integrar conhecimentos de várias áreas científicas, ao criar uma plataforma onde podem interagir várias áreas e setores como a economia, gestão, engenharia, arquitetura, marketing, direito, recursos humanos, relações públicas, conhecimentos técnicos do desporto. De fato, o desporto apresenta-se como um setor de intervenção profissional muito diversificado com enormes potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional bem como no da emergente economia social.

Em 2001, ainda Pires e Sarmento indicaram a existência dos seguintes conceitos para a atuação do gestor desportivo:

- “Estruturas estatais descentralizadas segundo uma dinâmica territorial mais ou menos orgânica;
- Estruturas profissionais de acolhimento tanto a nível de internacional como nacional;
- Estruturas de poder local com capacidade de intervenção no mundo do desporto;
- Um crescente número de federações desportivas internacionais e nacionais;
- Um número indeterminável de associações regionais de modalidades;
- Milhares de clubes, grandes, médios e pequenos;
- Ginásios e centros de fitness;
- Empresas de serviços desportivos;
- Empresas de marketing e publicidade;”

Segundo Drucker (1990;2005), citado por Pires (2007), o gestor exerce as seguintes cinco funções:

1. Determinação de Objetivos;
2. Desenho da Organização;
3. Motivação e Comunicação;
4. Elaboração de Normas;
5. Treino de Recursos Humanos.”

Continuando a citar o mesmo autor, Pires (2007), um gestor deve ser possuidor de sete capacidades:

- “Gerir objetivos;
- Saber assumir riscos em relação ao tempo;
- Estar apto a tomar decisões estratégicas;
- Ser capaz de construir e integrar equipas de trabalho;
- Saber comunicar informação;
- Ser capaz de ver o seu trabalho como um todo;
- Conseguir relacionar a sua área de ação com o sistema total.”

As instalações desportivas têm de ser geridas por profissionais com formação porque nestas entidades, o gestor desportivo tem diversas funções tal como diretor técnico, diretor geral, técnico superior de desporto, diretor de instalações, gestor de eventos desportivos, gestor de produto, gestor de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, diretor comercial, gestor de recursos humanos, gestor da área de marketing, consultor e até mesmo investigador.

Em 2006, Sarmento, Pinto e Oliveira, concluíram que a população de gestores desportivos em Portugal aumentou, havendo uma abertura à participação feminina. Neste estudo diz-se ainda que esta colocação dos gestores não está condicionada pela idade destes e, pela mesma pesquisa, pode concluir-se uma busca pela formação contínua através de pós-graduações. É cada vez mais notória a presença destes gestores em centros operacionais, coordenando e liderando equipas de trabalho, formando conhecimentos para um dia ascender e ocupar cargos de direção no futuro.

A gestão desportiva está com implicações maiores em termos de economia na vida dos cidadãos sendo uma realidade com cerca de cinquenta anos, onde se tornou uma área desenvolvida e importante como fenómeno social em várias facetas como o espetáculo, recreação, formação e saúde. Ainda assim, diz-se que o gestor do desporto ainda é uma profissão jovem ao encontrar-se numa fase em que necessita de consolidação tanto na Europa como em Portugal, sendo que no último, a sua principal área está localizada nas organizações locais, regionais, nacionais e internacionais.

#### 1.4. Finalidade do Relatório

O presente trabalho enquadra-se na categoria de estágio do Mestrado em Gestão do Desporto. Esta opção deveu-se ao fato de crer que os conhecimentos adquiridos ao longo do 1º ano pudessem ser aperfeiçoados e utilizados em contexto profissional, permitindo aplicar e desenvolver as técnicas e competências adquiridos ao longo desse período.

Nesse sentido, este relatório tem como objetivo apresentar o local e os objetivos do estágio e também descrever as atividades desenvolvidas durante os três meses de estágio. O estágio curricular foi realizado entre 01 de fevereiro e 30 de abril finalizando com o convite da instituição para tornar colaborador ativo da entidade.

O presente relatório pretende descrever e analisar o que foi o momento referente ao 2º semestre do Mestrado apresentando o contexto do estudante relacionando com o da entidade, discutindo temas como os objetivos do estágio curricular, as tarefas desempenhadas e as análises críticas das mesmas.

### 1.5. Estrutura do Relatório

O relatório encontra-se dividido em quatro capítulos tendo cada um deles várias subsecções. No primeiro capítulo situa-se a introdução que incorpora o desenvolvimento de assuntos como o desporto e o turismo em Portugal. Ainda se fala da evolução e importância do setor turístico sabendo de antemão que a área de intervenção seria influenciada pelo Turismo. Também se desenrola o tema o gestor no desporto e o perfil adequado que este deve ter para que cumpra, com competência, as suas responsabilidades. Para finalizar, está o tema da finalidade e estrutura do relatório.

No segundo capítulo, enquadramento da prática profissional, onde se desenvolverá temas como o macro contexto, contexto legal, contexto institucional e contexto funcional. No primeiro estabelece-se o ponto de situação com o desenvolvimento de temas como a gestão no desporto, de seguida enquadra-se a legalidade do desporto e do agente desportivo. Em terceiro lugar, no contexto institucional, faz-se uma caracterização da entidade acolhedora como o desenvolvimento da sua história, a sua localização e meio envolvente. No contexto funcional, clarifica-se a estrutura da organização bem como os valores pelos quais se regem. Ainda se discute os serviços prestados pela entidade, os seus recursos financeiros e as suas instalações/equipamentos.

No terceiro capítulo, aborda-se o tema Estágio e os seus objetivos. É declarado com exatidão o processamento do serviço e as funções e responsabilidades durante o período de estágio. Ainda é feita uma análise aos recursos humanos do departamento e a forma como é feita a direção e gestão deste. É neste capítulo que será apresentado o projeto pessoal para a instituição com a criação e elaboração da base de dados que contruí para a entidade e o seu processo.

No quarto e último capítulo estão dispostas as conclusões retiradas do período de estágio e as suas contribuições para o desenvolvimento pessoal e profissional.

**PARTE II – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA**

---

## 2. ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

### 2.1. Macro Contexto

O desporto é um fenómeno mundial sendo assistido e jogado por milhões de pessoas empregando tantas outras, deixando de ser um passatempo para se tornar numa indústria significativa. Daí surgiram mudanças a nível consumista, de produção e de gestão tanto de eventos desportivos ou das organizações.

As unidades da sociedade em que vivemos desenvolvem em processo contínuo atos e comportamentos que são, por base, métodos de um comportamento de gestão, mesmo sendo inconscientemente processados. No nosso dia-a-dia, para definir objetivos, introduzir estratégias e analisar contextos é cada vez mais importante obtermos um leque de competências de forma a sermos bem-sucedidos nas mais pequenas tarefas.

Sarmento, Pinto e Oliveira (2006) dizem que a primeira vez que se falou de gestão desportiva foi na América do Norte, estando interligada à gestão dos desportos profissionais numa perspetiva vocacionada para o negócio. Assim, desde o princípio, esta forma exigiu uma atuação muito profissional, como foi com o baseball que se tornou o pioneiro das ligas profissionais no continente. Seguidamente assistimos ao nascimento dos clubes profissionais tratados como empresas, cujos empregados são os atletas, o produto é o jogo em si e os clientes são os adeptos que garantem retorno financeiro para o financiamento do negócio. Na Europa, a gestão desportiva desenvolveu-se centrada no aparecimento dos programas “Desporto para Todos”, prioritariamente promovidos pelas entidades autárquicas. Atualmente também no velho continente a gestão desportiva, impulsionado pela indústria do entretenimento desportivo, seja focado no espetáculo desportivo tradicional ou nos movimentos do desporto aventura ou na indústria do fitness, tem vindo a ganhar novos contornos de intervenção e desenvolvimento.

Ainda Sarmento, Pinto e Oliveira (2006), mostraram que a gestão das organizações desportivas, no início do século XXI, envolveram a aplicação de técnicas e estratégias evidentes na maioria das empresas modernas, governamentais e organizações sem fins lucrativos. Os gestores desportivos apresentam planos estratégicos, gerindo grandes quantidades de recursos humanos, lidando com contratos de transmissão de milhares de



milhões de dólares, gerindo também o bem-estar de atletas de elite, que chegam a ganhar 100 vezes o ordenado médio.

Devido a crescente concorrência e diversidade no meio que levou a dificuldade na intervenção dos gestores, desenvolveu-se a área de gestão do desporto enquanto componente académica.

Segundo Chelladurai, (2009), a gestão do desporto ainda pode ser considerada uma área de investigação académica recente. A partir da década de 80, artigos com maior rigor científico começaram a ser publicados em jornais científicos da área. Contudo, os primeiros programas académicos de “sport management” foram criados nos Estados Unidos, no final da década de 60, para atender as exigências do desporto profissional e universitário americano. Meek, (1997); Pitts e Stotlar, (2002), emitiram que nesta fase, o desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da exigência por produtos desportivos foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade na gestão de franquias do desporto profissional americano sendo que a exigência por bens e serviços relacionados ao desporto cresceu e as estimativas do tamanho da indústria do desporto apareceram, indicando que o desporto já movimentava uma quantia monetária considerável.

Masteralexis, Barr e Hums (2009), exclamaram que o primeiro programa em “sport management” em nível de mestrado foi oferecido pela Universidade de Ohio, em 1966. Logo após a Universidade de Massachusetts, em 1971, criou um programa similar. Desde a criação destes primeiros programas em gestão do desporto, muitos outros foram criados nos Estados Unidos e em outros países, implicando num crescimento da área académica.

O “*Journal of Sport Management*” é a revista científica mais antiga da área tendo o seu primeiro volume publicado em 1987. A “*Sport Marketing Quarterly*” e o “*International Journal of Sport Management*” são outras das revistas mais aclamadas pela comunidade académica sendo que na Europa o “*Journal of Sport Management*” e o “*European Sport Management Quarterly*” são as revistas com maior rigor nas suas publicações. Os conteúdos publicados ao longo do tempo por estas revistas têm ajudado a desenvolver e consolidar a área da gestão do desporto como área de investigação científica.

De momento, existem na Europa vinte universidades que oferecem programas em gestão do desporto, mas apenas cinco destas oferecem programas de doutoramento.

Alguns dos países que atualmente oferecem programas em gestão do desporto são Canadá, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, China, Singapura, Taiwan e Índia. Contudo, o crescimento da gestão do desporto não se deve apenas à expansão de programas académicos. Para alguns autores, tais como Pitts (2001) e Chelladurai (2009), três aspetos ilustram o “status” profissional de uma área: programas académicos, associações profissionais e revistas científicas especializadas.

Segundo Chelladurai (2009), de um certo modo, pode-se dizer que havendo uma maior oferta de cursos ao nível da gestão do desporto não significará, simultaneamente, uma maior maturidade ao nível académico. Esta maturidade é indicada, principalmente, pela existência de associações profissionais e revistas científicas específicas da área. A primeira associação profissional de gestão do desporto a surgir foi a “North American Society for Sport Management” (NASSM), fundada em 1985.

Com vista ao desenvolvimento do tema nos países de língua portuguesa e espanhola, criou-se um novo movimento em 2010: Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto - AIGD. Além disso, há um forte movimento internacional para se criar, como aconteceu em diversas outras áreas ligadas à educação física e ao desporto, uma entidade internacional de gestão do desporto: “World Association for Sport Management” (WASM).

Em Portugal existe uma instituição de referência na valorização da gestão do desporto e dos gestores desportivos em Portugal, a Associação Portuguesa de Gestão de Desporto (APOGESD). Fundada em 1997, esta instituição ambiciona ter maior capacidade de intervenção na elevação da qualidade e melhoria dos indicadores das organizações desportivas e de onde estas operam. A APOGESD conta já com vários congressos, onde se reúne e discute a realidade da gestão desportiva nacional e internacional, sendo também um membro da European Association for Sport Management (EASM), a associação europeia das associações nacionais de gestão de desporto, que tem como objetivos promover, estimular e encorajar a realização de estudos, investigação, artigos e o desenvolvimento profissional no campo da gestão de desporto.

Os pupilos de gestão do desporto, portanto, precisam de desenvolver uma compreensão das características especiais do desporto e as suas indústrias aliadas, o meio ambiente em que as organizações desportivas operam e os tipos de organizações

desportivas que operam nos setores público, no setor profissional e nas organizações sem fins lucrativos.

## 2.2. Contexto Legal

No artigo 26º, na Secção III, de epígrafe “Clubes e Sociedades Desportivas” da Lei de Bases da Atividade Física e Desportiva de 2007, o nº1 e 2, que tem como epígrafe “Clubes Desportivos” dispõe que: “São clubes desportivos as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.” e no número 2 que “Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adoptarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos”. Isto faz referência a que os clubes desportivos só podem adquirir o estatuto de sujeição ao regime especial de gestão, definido na lei, se se tornarem uma sociedade com fins lucrativos. Aqui ainda diz que os clubes são instituições privadas, sem fins lucrativos, que têm como objetivo praticar e desenvolver as modalidades desportivas.

No artigo 27º, na Secção III, de epígrafe “Clubes e Sociedades Desportivas” da Lei de Bases da Atividade Física e Desportiva de 2007, o nº1 e 2, o qual tem como epígrafe “Sociedades Desportivas” dispõe que: “São sociedades desportivas as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de sociedade anónima, cujo objecto é a participação em competições desportivas, a promoção e organização de espectáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de actividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada no âmbito de uma modalidade” e no número 2 que “A lei define o regime jurídico das sociedades desportivas, salvaguardando, entre outros objectivos, a defesa dos direitos dos associados do clube fundador, do interesse público e do património imobiliário, bem como o estabelecimento de um regime fiscal adequado à especificidade destas sociedades”.

Fala-se, nesta forma, que as sociedades desportivas são entidades privadas em forma de sociedade anónima, que tem como principal objetivo a promoção e desenvolvimento de atividades na prática desportiva de forma profissional, em competições desportivas. Aqui ainda diz que o regime jurídico que está assente nas

sociedades desportivas está definido na lei, como os direitos dos sócios do clube e o património deste.

No artigo 36º, na Secção II, de epígrafe “Agentes Desportivos”, da Lei de Bases da Atividade Física e Desportiva, que tem como epígrafe “Titulares de cargos dirigentes desportivos” define que “A lei define os direitos e deveres dos titulares de cargos dirigentes desportivos”.

No artigo 37º, na Secção II, de epígrafe “Agentes Desportivos”, da Lei de Bases da Atividade Física e Desportiva, o nº 1,2,3 e 4, que tem como epígrafe “Empresários Desportivos” definem que “São empresários desportivos, para efeitos do disposto na presente lei, as pessoas singulares ou colectivas que, estando devidamente credenciadas, exerçam a actividade de representação ou intermediação, ocasional ou permanente, mediante remuneração, na celebração de contratos de formação desportiva, de trabalho desportivo ou relativos a direitos de imagem” sendo que o número 2 dispõe “O empresário desportivo não pode agir em nome e por conta de praticantes desportivos menores de idade”, sendo que o número 3 dita “Os factos relativos à vida pessoal ou profissional dos agentes desportivos de que o empresário desportivo tome conhecimento em virtude das suas funções, estão abrangidos pelo sigilo profissional” e o número 4 esclarece que “A lei define o regime jurídico dos empresários desportivos”.

Nesta seção diz-se que, os empresários desportivos podem ser pessoas singulares ou empresas devidamente regulamentadas que provém o serviço de representação de atletas, treinadores ou outros intervenientes na área. Ainda diz que o agente desportivo deve proteger os dados pessoais ou profissionais dos seus figurantes e que este não pode representar pessoas singulares menores de idade. Para finalizar ainda faz referência ao regime jurídico que os agentes estão dispostos, que se representa na lei.

## 2.3. Contexto Institucional

### 2.3.1. Caraterização da Entidade Acolhedora

Em 28 de fevereiro de 1904, um misto de miúdos do bairro de Belém e de ex-alunos da Real Casa Pia de Lisboa (entre os quais, Cosme Damião) fundaram, numa dependência da Farmácia Franco, em Belém, o Sport Lisboa (vacionado para o Futebol).

Ficou definido que o novo clube teria como cores o vermelho e branco, sendo o seu emblema dominado por uma águia, sob o lema “e pluribus unum” (isto é, de todos, um), o que tem sido interpretado, ao longo do tempo, como “todos por um”, vincando o espírito de unidade que sempre existiu no clube.

Em 1906, com a participação, pela primeira vez, numa prova de ciclismo, em junho e, numa prova de atletismo, em dezembro, iniciou-se a expansão eclética, ainda hoje uma característica do clube.

Em 13 de setembro de 1908, procurando o desenvolvimento associativo e desportivo, tal como a necessidade de dotar o futebol de um campo de jogos permanente, o Sport Lisboa aglutinou o Grupo Sport Benfica, que tinha como prática, exclusiva, o Atletismo e o Ciclismo. Desta junção resultou a sobreposição dos dois emblemas, e o nome definitivo: Sport Lisboa e Benfica.

O principal símbolo que integra o emblema foi escolhido pelas suas majestosas características. Força, ambição, determinação e bravura, são algumas das particularidades da águia, características que representam a instituição.

Ter a águia como símbolo representa voar mais alto que todos os outros, representa ultrapassar todos os obstáculos, representa liderança e espírito vencedor.

O Sport Lisboa e Benfica cresceu até se transformar num dos maiores clubes portugueses. Porém, não é apenas um clube desportivo. Com uma existência secular, o Sport Lisboa e Benfica é hoje, reconhecidamente, um símbolo de Portugal e dos portugueses.

A implantação do Sport Lisboa e Benfica só foi possível graças ao empenho e dedicação dos seus atletas que nunca regatearam o seu esforço, procurando chegar sempre mais e mais longe.

Construiu-se ao longo de mais de um século uma história ímpar que ainda se preserva. E foi, através de uma comunhão de vontades e esforços, entre atletas, colaboradores, dirigentes e adeptos, que as ligações se reforçam e que se pode afirmar que são “todos por um, pelo Benfica”.

Com tantos anos de existência, sempre a um nível muito elevado, tornou-se uma responsabilidade acrescida honrar os que fizeram do Sport Lisboa e Benfica o colosso associativo, desportivo e social, ou seja, uma das mais importantes e admiradas instituições portuguesas.

O Sport Lisboa e Benfica viu ser-lhe atribuído, em novembro de 2006, pelo Guinness World Records, o título de “Maior Clube do Mundo” por ser o clube com o maior número de sócios pagantes a nível mundial. Este título, anteriormente ostentado pelo Manchester United FC, resultou, desde logo, da devoção de mais de 160 mil sócios e, atualmente, mais de 161.469 mil sócios do Sport Lisboa e Benfica, a que se juntam os mais de 14 milhões de adeptos dispersos por este mundo fora.

Para os colaboradores do clube, é uma responsabilidade acrescida defender e prestigiar o seu património humano, que se congrega em torno do palmarés conquistado pelo futebol, ao longo de mais de 100 anos de existência do Sport Lisboa e Benfica, a que se juntam os títulos que marcam o percurso das modalidades desportivas.

Tão eclético hoje, quanto nos seus primeiros anos de existência, a instituição posiciona-se no topo do panorama desportivo nacional e internacional, fazendo do Futebol, Basquetebol, Futsal, Voleibol, Hóquei em Patins, Andebol e Atletismo, modalidades de alta competição e referências de sucesso, onde o profissionalismo e investimento na formação dos jovens atletas ditam a estratégia a nível desportivo.




2.3.2.Localização e Caraterização do Meio Envolverte

Tabela 1 - Localização e Contactos da Entidade Envolverte.

Fonte: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/contacts>

	
Morada	Contactos
Estádio do Sport Lisboa e Benfica Av. Eusébio da Silva Ferreira 1500-313 Lisboa	Tel. Geral: 21 721 95 00 Tel. Linha Benfica: 707 200 100

É nas instalações do Estádio da Luz que se situam grande parte das áreas funcionais do Grupo Benfica. Algumas das três formas de chegar ao Estádio da Luz são:

		
Caso se desloque de metro, poderá sair na Estação do Colégio Militar/Luz ou na Estação do Alto dos Moinhos (linha azul).	Caso se desloque de autocarro, pode verificar no mapa acima o nº correspondente a cada carreira, bem como o respetivo ponto de paragem. Para mais informações, recomenda-se, ainda, a consulta do site da Carris ( <a href="http://www.carris.pt">www.carris.pt</a> ).	Caso se desloque de automóvel, e venha de Norte ou Sul, o melhor acesso é através da Av. Eusébio da Silva Ferreira (2ª Circular). Norte: A1 (Autoestrada do Norte), Av. Eusébio da Silva Ferreira (2ª Circular), Estádio da Luz. Sul: A2 (Autoestrada do Sul), Eixo Norte-Sul, Av. Lusíada, Av. Eusébio da Silva Ferreira (2ª Circular), Estádio da Luz.

**Tabela 2** - Acesso ao Estádio por via de transportes públicos ou por via automóvel

2.4. Contexto Funcional

2.4.1. Estrutura Organizacional

O Sport Lisboa e Benfica, ao invés de outras organizações cuja atividade se regula por ano civil, gere o seu calendário por época desportiva, de 01 de julho a 30 de junho do ano seguinte.

Em cada época desportiva, o Grupo Benfica elabora o seu Balanced Scorecard, ferramenta utilizada como indicador de desempenho, baseado na visão e estratégia empresarial, a partir do qual são traçados os objetivos estratégicos para cada direção/ área funcional.

Sem prejuízo de se definirem objetivos específicos para cada época, existe um conjunto de objetivos estratégicos que são temporalmente transversais, a saber:

- Conquistar todos os títulos desportivos, no futebol profissional, no futebol de formação e nas modalidades desportivas;

- Gerir eficazmente o clube, garantindo a sua sustentabilidade financeira, ambicionando a maximização dos ganhos/ lucros;
- Trabalhar na formação de jovens, maximizando a competitividade desportiva;
- Caminhar no sentido do crescimento do número de sócios e adeptos, a nível nacional e internacional;
- Dar resposta às necessidades dos sócios/ adeptos, inovando e antevendo essas necessidades, a nível desportivo, cultural e social.

Fazem parte do Grupo Benfica, designadamente, as seguintes empresas:

**Tabela 3 - Características das 8 Empresas que constituem o Sport Lisboa e Benfica.**

**Fonte:** Documentação interna do Sport Lisboa e Benfica, Futebol-SAD.

<i>Símbolo</i>	<i>Nome da Empresa</i>	<i>Ano da Fundação</i>	<i>Descrição</i>
	Sport Lisboa e Benfica	1904	Fomento e prática do Futebol em diversas categorias e escalões e, complementarmente, a prática e desenvolvimento das diversas modalidades desportivas, bem como desenvolver atividades recreativas, culturais e sociais, no sentido de proporcionar aos associados um convívio são e um meio de valorização pessoal.
 <b>BENFICASAD</b>	Sport Lisboa e Benfica Futebol, SAD	2000	Participação nas competições profissionais de Futebol, promoção e organização de espetáculos desportivos e desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada na modalidade de Futebol.
 <b>BENFICA MULTIMÉDIA</b>	Sport Lisboa e Benfica Multimédia, S.A.	2001	Atividade multimédia, comercial e de merchandising, designadamente promoção, desenvolvimento, gestão, distribuição e comercialização para os vários meios disponíveis, de conteúdos relativos a qualquer modalidade desportiva e de produtos desportivos, assim como desenvolvimento da atividade de relações públicas e publicidade.
			Gestão, construção, organização, planeamento e exploração económica de infraestruturas



	Benfica Estádio – Construção e Gestão de Estádios, S.A.	2001	desportivas, nomeadamente estádios de Futebol, incluindo a cedência de espaço para a realização de competições desportivas ou para fins comerciais.
	Clínica do SLB, Lda	2007	Prestação de todo o tipo de serviços de medicina e enfermagem, desportiva e convencional, atividades de saúde humana, de prática clínica e análises.
	Sport Lisboa e Benfica Mediação de Seguros, Lda	2008	Mediação de todo o tipo de seguros e de resseguros.
	Benfica TV, S.A.	2008	Exercício de todo o tipo de atividades de televisão e de operador televisivo, especificamente vocacionados para os Adeptos do Sport Lisboa e Benfica e para assuntos do Clube, das suas atividades desportivas e do seu universo empresarial.
	Fundação Benfica	2009	Dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre as pessoas, dentro do Universo Benfiquista e fora dele, valorizar a imagem social do Benfica, criar um novo elo de ligação à família Benfiquista, promover a valorização pessoal, o Benfiquismo e o desportivismo e fortalecer as relações entre o Sport Lisboa e Benfica e os países lusófonos.

2.4.2. Organograma

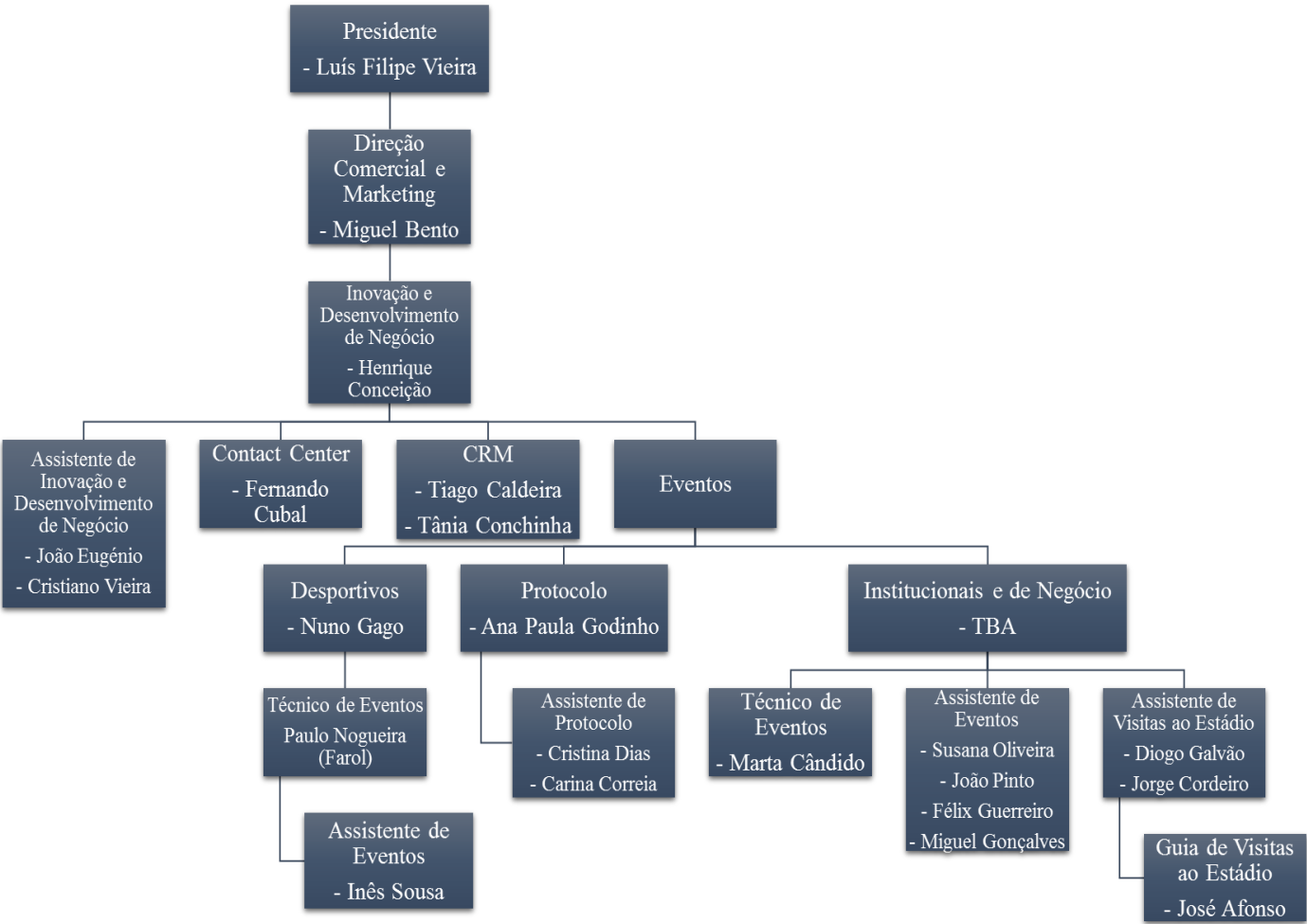


Figura 1 - Organograma da Organização Estrutural do Sport Lisboa e Benfica  
Fonte: Documentação interna do Sport Lisboa e Benfica, Futebol-SAD.

2.4.3. Missão, Visão e Valores

2.4.3.1. Missão

O Grupo Benfica tem como missão ser a organização desportiva de maior sucesso em Portugal, tanto no Futebol, como nas modalidades, e tanto na perspetiva competitiva, como na vertente económica.

2.4.3.2. Visão

Num dos maiores clubes do país vive-se um ambiente de competitividade desportiva, acompanhada pela exigência esperada num dos maiores clubes do mundo. Anseia-se e luta-se para chegar mais longe, e o mais longe não pode deixar de ser o patamar “mais alto”. Cada jogador, atleta ou colaborador tem de dar o seu melhor na sua respetiva área.

São estas as premissas que os movem, que os fazem, a cada dia, trabalhar com afinco para chegar aos resultados que o Sport Lisboa e Benfica espera alcançar.

2.4.3.3. Valores

A atuação de todos os profissionais do Grupo Benfica deve pautar-se, sempre, pela lealdade para com a organização, sendo honesta, independente, isenta, discreta, não atendendo a quaisquer interesses pessoais.

Toda a atividade do Sport Lisboa e Benfica deve sustentar-se nos seguintes valores fundamentais segundo os quais desejam alicerçar todos os padrões de comportamento. Sabendo:

<b>ORGULHO</b> em pertencer à maior Instituição portuguesa, pois não há no País outro organismo, de qualquer espécie, que consiga sequer aproximar-se da popularidade do Sport Lisboa e Benfica, quer em termos nacionais, quer internacionalmente.	<b>LIBERDADE</b> , com responsabilidade. Que se traduz em independência para tomar a melhor decisão na salvaguarda dos interesses do Sport Lisboa e Benfica.
<b>DEDICAÇÃO</b> de todos, acolhendo cada um as suas responsabilidades, em função do lugar e posição que ocupam.	<b>MODESTIA</b> , que se manifesta em comportamentos discretos, francos, amáveis e tolerantes.
<b>APLICAÇÃO</b> extrema para conseguir os êxitos que permitam honrar e preservar a história ímpar do Sport Lisboa e Benfica.	<b>CONFIDENCIALIDADE</b> nos procedimentos, adotando as atitudes corretas para proteger os interesses do Sport Lisboa e Benfica face a terceiros, adversários ou não.
<b>ABNEGAÇÃO</b> contínua, nunca desanimando perante as dificuldades, mas tudo fazendo para transformar os problemas em êxitos para o Sport Lisboa e Benfica.	<b>SOLIDARIEDADE</b> a todos os níveis e entre todos os que servem o Sport Lisboa e Benfica.
<b>RESPONSABILIDADE</b> e motivação na busca incessante de melhores resultados e da excelência.	<b>ESPÍRITO DE EQUIPA</b> , que se revela em amizade, cooperação, justiça e entreajuda.
<b>RESPEITO PELOS ADVERSÁRIOS</b> , procurando, com categoria, trabalho e empenho, vencer todos os desafios, acrescentando mais glória ao Sport Lisboa e Benfica.	<b>MÍSTICA</b> que se traduz na capacidade de empolgação, para em qualquer circunstância dar sempre o máximo, no sentido de criar condições para vencer e ... vencer cada vez mais.
<b>AUDÁCIA</b> , que significa iniciativa, empreendedorismo, espírito ganhador e determinação.	Muitos destes princípios foram assumidos há mais de meio século. No entanto, permanecem tão válidos quanto o eram nessa altura.
<b>HONESTIDADE</b> , que se traduz em verdade, verticalidade e recusa de intrigas.	

Figura 2 - Caraterização dos valores defendidos pela Instituição.  
Fonte: Documentação interna do Sport Lisboa e Benfica, Futebol-SAD.

#### 2.4.4. Serviços Prestados

Para além da atividade pela qual o Sport Lisboa e Benfica é mais conhecido, o Futebol, o Grupo Benfica também é composto por outras áreas de negócio, designadamente:

- Benfica Seguros;
- Benfica Telecom;
- Benfica TV;
- Bingo;
- Campos de Férias;
- Casas do Benfica;
- Clínica Benfica;
- Corporate Club;
- Franchising das Escolas de Futebol do Benfica;
- Geração Benfica Escola de Futebol;
- Jornal O Benfica;
- Merchandising (Benfica Megastore e Loja do Benfica Online);
- Modalidades;
- Museu Benfica Cosme Damião;
- Piscinas;
- Revista Mística;
- Visitas ao Estádio.

#### 2.4.5. Recursos Financeiros

A Teoria Tradicional determina dois vetores essenciais para determinar o equilíbrio financeiro da organização. Um dos vetores é a análise do Fundo de Maneio, o segundo vetor é a análise de um conjunto de Rácios de Liquidez e de Financiamento.

Posto isto, segundo esta teoria, Teoria Tradicional, a solidez financeira de uma organização é assegurada por um Fundo de Maneio elevado, pois só assim, é possível assegurar a cobertura do Ativo Fixo por fontes de financiamento permanentes, e a cobertura de uma parte do Ativo Circulante por fontes de financiamento estáveis (ou permanentes).

**Tabela 4 - Fundo de Maneio.**

**Fonte:** Relatório de Contas 2015/2016, Benfica-SAD.

	2013/2014	2014/2015	2015/2016
<b>Capitais Permanentes:</b>			
<b>Capital Próprio</b>	-8401	575	20902
<b>Passivo Não Corrente</b>	165305	108509	191589
<b>Capital Próprio</b>	-8401	575	20902
<b>Ativo Não Corrente</b>	331799	340375	116316
<b>Total</b>	323398	340950	137218
<b>Fundo de Maneio (€)</b>	-174895	-231291	96175
<b>Activo total</b>	440679	430210	476378
<b>Fundo de Maneio (%)</b>	-40%	-54%	20%
<b>VALORES EM MILHÕES DE EUROS</b>			

Assim, de acordo com a Teoria e com os resultados obtidos do Fundo de Maneio, observamos que nas épocas de 2013/2014 e 2014/2015 existiu uma total ausência de margem de segurança financeira na organização, sendo que nestas duas épocas os ativos fixos foram muito superiores aos capitais permanentes, como os passivos de curto prazo excederam os ativos de curto prazo.

No entanto, podemos analisar que no ano seguinte, na época de 2015/2016, houve um aumento significativo do Fundo de Maneio (de 34%,), conferindo uma maior solidez financeira para a organização, garantindo assim que as fontes de financiamento permanentes cobrem não só o Ativo Fixo como ainda uma certa percentagem do Ativo Circulante.

Posto isso, através da análise dos Fundos de Maneio nas três épocas anteriores a esta, a sociedade apesar de nas duas primeiras épocas de análise (2013/2014 e 2014/2015) terem apresentado margens de pouca solidez financeira, na última época de análise de 2015/2016, apresentou uma grande melhoria e um resultado positivo no Fundo de Maneio, o que nos permite verificar que nesta ultima época desportiva, a sociedade apresenta margens de segurança financeira, existe uma maior solidez financeira em comparação aos dois anos anteriores.

#### 2.4.6. Instalações e Equipamentos

Sendo o palco de todas as práticas desportivas, as instalações desportivas (ID), tanto naturais como artificiais, são de grande importância na fomentação e desenvolvimento do Desporto. É necessário dar-lhes o devido valor e tentar fortalecer as suas componentes, como por exemplo materiais, com o intuito de satisfazer as necessidades desportivas de toda a população.

O Decreto de Lei nº 141/2009, de 16 de junho define instalação desportiva como “o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem as áreas de prática e as áreas anexas para o serviço de apoio e instalações complementares”.

O documento acima referido, divide as instalações desportivas da seguinte forma:

- ID Base (Recreativas e Formativas);
- ID Especializadas ou Monodisciplinares;
- ID Especiais para o Espetáculo Desportivo.

Em Portugal, tem sido dada uma reduzida importância à gestão de instalações desportivas. É por isso relevante, para os proprietários e/ou gestores destes espaços conhecerem diversos modelos de gestão e perceber qual o melhor a seguir, dependendo do seu meio, de modo a otimizar as instalações (Lima, 2006).

#### Estádio da Luz:

O atual Estádio do Sport Lisboa e Benfica, usualmente conhecido pelos adeptos como Estádio da Luz, é o 7º campo oficial do Clube. Foi inaugurado no dia 25 de outubro de 2003, após 25 meses de trabalho. O jogo da inauguração juntou o Benfica e os campeões do Uruguai, CD Nacional de Montevideo, no qual o Benfica venceu por 2-1. O Estádio da Luz tem sido palco de alguns dos maiores eventos nacionais e internacionais, entre os quais a final do Euro 2004, que opôs Portugal à Grécia, e a apresentação das novas 7 Maravilhas do Mundo, no dia 7 de julho de 2007, bem como na final da Champions League, na qual Real Madrid venceu o Atlético de Madrid, em 24 de maio de 2014. Esta estrutura tem capacidade para 65 mil espetadores, com lugares confortáveis

que proporcionam uma boa visão do terreno de jogo. Insere-se num moderno complexo desportivo, composto, ainda, por 2 pavilhões e uma piscina, uma área comercial e um campo de futebol sintético.

Tabela 5 - Pisos a Superfície do Estádio e sua Caraterização.

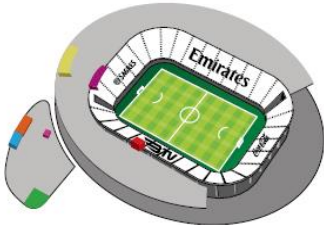

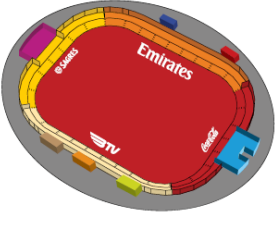
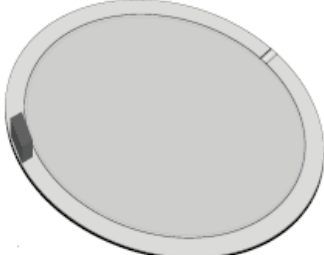
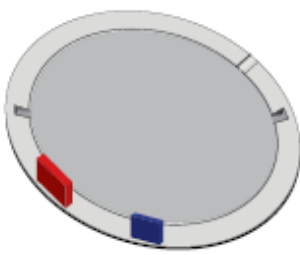

Pisos a Superfície		
Piso 0	Piso 1	Piso 2
<ul style="list-style-type: none"><li>- 21 800 lugares;</li><li>- 12 Bares;</li><li>- Porta 18;</li><li>- Eventos;</li><li>- Casas do Benfica;</li><li>- Museu Benfica Cosme Damião;</li><li>- Loja Adidas;</li><li>- Loja do Sócio;</li><li>- Benfica Seguros;</li><li>- Benfica Viagens;</li><li>- Escolas Futebol;</li><li>- Praça Centenarium;</li><li>- Media Markt;</li><li>- Benfica MegaStore.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 7 800 lugares;</li><li>- 9 Bares;</li><li>- Secretaria Geral;</li><li>- Direção Financeira;</li><li>- Serviços Jurídicos;</li><li>- Fundação Benfica;</li><li>- Direção Recursos Humanos;</li><li>- Tribuna Presidencial;</li><li>- Jazzy Life Club;</li><li>- Catedral da Cerveja;</li><li>- Clínica Benfica;</li><li>- Direção Comercial e Marketing;</li><li>- SAD.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 25 500 lugares;</li><li>- Jornal “O Benfica”;</li><li>- Benfica TV;</li><li>- Museum;</li><li>- Direção Técnica;</li><li>- Direção de Prevenção, Segurança e Organização de Jogos;</li><li>- Contact Center;</li><li>- Centro de Documentação e Informação;</li><li>- Jazzy Life Club;</li><li>- Gestão de Projetos e Prospeção.</li></ul>
		

Tabela 6 - Pisos Subterrâneos do Estádio e sua Caraterização.

Pisos Subterrâneos		
Piso -1	Piso -2	Piso -3
<ul style="list-style-type: none"><li>- 170 lugares de estacionamento</li><li>- Reserva, Conservação e Restauração</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 400 lugares de estacionamento</li><li>- Armazém</li><li>- Lavandaria</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 840 lugares de estacionamento</li></ul>
		

**PARTE III – ESTÁGIO**

---



### 3. ESTÁGIO

#### 3.1. Contextualização do Estágio

Ao entrar para o curso de 2º ciclo, mestrado em Gestão do Desporto, na Faculdade de Motricidade Humana, já havia uma ideia do que era desejado de enfrentar entre a dissertação, o trabalho de projeto e o relatório de estágio. Como a ideia da integração no mercado de trabalho desde cedo era a desejada, foi o ramo profissionalizante de estágio o escolhido para que houvesse forma de angariar experiência na área, e ao mesmo tempo, criar e expandir contactos. Assim, desde logo no 1º ano do Mestrado foi decidido tentar encontrar um emprego numa instituição que mais tarde pudesse acolher como estagiário, o que seria a solução ideal. Para isso, foi decidido nada menos do que ir trabalhar para o Sport Lisboa e Benfica, no setor de Vendas e Merchandising, onde haveria a possibilidade de crescer no meio e, talvez um dia, obter um papel importante na entidade. Alguns meses depois, num encontro com o Sr. Pedro Pessoa, que era o responsável máximo pela seção das Visitas ao Estádio no departamento de Eventos do SL Benfica, foi aderido o pedido para concretização do estágio no departamento de Visitas ao Estádio e, a 1 de fevereiro, foi iniciada a jornada como Guia de Visitas ao Estádio, no Departamento de Inovação e Desenvolvimento de Negócio, inserido na Direção Comercial e Marketing da instituição.

Neste capítulo apresenta-se o estágio curricular realizado no âmbito do curso de Mestrado em Gestão do Desporto, decorrido no período de 1 de fevereiro de 2018 a 30 de abril de 2018, num total de 630 horas, na entidade Sport Lisboa e Benfica (ver anexo I – Contratualização de Estágio). Assim, apresenta-se o local de estágio e os objetivos do estágio curricular, descrevem-se as tarefas desempenhadas e efetua-se uma análise crítica das mesmas.



Figura 3 - Enquadramento Institucional.

O local de estágio foi na empresa Sport Lisboa e Benfica, clube de futebol com grande dimensão nacional e internacional seja ao nível competitivo ou ao nível económico, sediada no Estádio da Luz, na Zona de Benfica. O departamento de Visitas

encontrava-se na Porta 18, porta principal de todo o recinto funcionando também como recepção de todo o Estádio, e era a partir daí que o serviço era iniciado.



Figura 4 - Local do Estágio

### 3.2. Objetivos do Estágio

O estágio curricular teve como objetivo à aquisição de conhecimentos especializados de natureza profissional de forma a aprofundar as competências profissionais. O estágio desenvolvido permitiu assim a aplicação de conhecimentos e competências adquiridos ao longo do ciclo de estudos na execução de soluções para problemas específicos na área de conhecimento do mestrado, encontrados em contexto profissional.

### 3.3. Processamento do Serviço

Para que a compreensão das tarefas e responsabilidades a que fui sujeito seja clara, será elucidado como se processava uma Visita completa ao Estádio da Luz, dividindo por etapas ou pontos de interesse a que se sujeitava o serviço. Em todas as etapas, o guia teria as suas funções e responsabilidades que variavam de uma para a outra, sendo que no final de uma visita, seria fundamental reavaliar o desempenho, de forma a que na próxima ronda corresse tudo da melhor forma possível. O processo será representado por uma tabela para uma melhor interpretação:

Tabela 7 – Etapas de uma Visita ao Estádio.

Etapa	Descrição	Foto
1	Primeiramente, o visitante/cliente teria de adquirir um bilhete para que pudesse ser registada a sua presença. Assim, aqueles que não o apresentavam a entrada, seriam reencaminhados à Loja Oficial do Benfica, na sua área Comercial, de modo a que pudessem efetuar a compra de um ticket.	
2	De seguida, o visitante/cliente teria de esperar na Porta 18 pelo início da Visita que se desenrolava de 20 em 20 minutos.	
3	Cinco minutos antes de cada Visita, o guia dirigia-se sempre acompanhado por um colega, para o local de entrada de modo a preparar a jornada. Na hora em que a Visita teria de se desenrolar, o guia aproximava-se dos visitantes e convocava-os em voz alta para que apresentassem o bilhete como comprovativo. Este e o seu colega verificavam se estavam todos os bilhetes assinalados de forma correta e se todos os visitantes estavam preparados para iniciar o percurso. Aqueles que desejariam deixar os seus pertences na receção podiam fazê-lo tendo depois de levantá-los junto a mesma.	
4	Agora, com o Guia e o grupo prontos a iniciar a visita, deslocavam-se para as escadas rolantes iniciando assim o percurso. Após a chegada a primeira maqueta (Estádio da Luz atual) o guia procedia a sua apresentação e resumiria as regras e normas do trajeto. Após um breve resumo da história e caraterísticas do Estádio, o guia deixaria espaço para questões e troca de opiniões.	



5	<p>Dirigindo-se para a segunda maqueta (Antigo Estádio da Luz), o processo seria exatamente igual deixando espaço para os visitantes tirarem as suas fotos livremente.</p>	
6	<p>Ao seguir para a porta de entrada para o estádio, o guia informava as pessoas que seria proibido permanecer na zona interdita, devido a esta zona estar destinada para os escritórios, tendo estes de caminhar para o outro lado da bancada se desejassem tirar fotos e fazer uma pequena pausa para contemplar a vista.</p>	
7	<p>A próxima paragem seria na terceira maqueta (Complexo de treinos do Benfica, Caixa Futebol Campus) onde após a explicação sobre a academia do clube, os visitantes teriam de descer umas escadas para alcançar o balneário da equipa visitante.</p>	
8	<p>Aí, entra a interação com os óculos de realidade virtual onde o visitante poderá usufruir e espreitar o balneário da equipa principal.</p>	

9	<p>Depois de mais algumas fotos, os visitantes são guiados para a sala de conferência de imprensa onde poderiam sentar-se na cadeira do treinador. Ainda é apresentada uma réplica da taça do campeonato português de 2014.</p>	
10	<p>O próximo passo é o Hall of Fame do clube onde os visitantes poderiam ver as fotografias dos jogadores mais memoráveis que já passaram pelo clube tal como o fundador Cosme Damião e Eusébio, lenda do Benfica.</p>	
11	<p>Antes de os visitantes serem encaminhados para o relvado seriam avisados de que estariam expressamente proibidos de pisar o relvado, apenas poderiam tocar com a mão.</p>	
12	<p>Depois de mais algumas explicações e fotos, os visitantes chegariam até as mascotes do clube, as três águias do Benfica, onde poderiam tirar fotos as águias e escutar a apresentação sobre estas.</p>	

<p><b>13</b></p>	<p>Daí seriam dirigidos para a porta 13 onde se dá por concluída a visita ao estádio e dar-se-ia a despedida entre o guia e os visitantes.</p>	
<p><b>14</b></p>	<p>Para os restantes guias, que na altura não se encontrassem a participar ativamente na visita e que estariam na sala de repouso, é necessário estar sempre atento aos walkie-talkies para a eventualidade de ser necessário algum tipo de assistência durante a visita.</p>	

### 3.4. Funções e Responsabilidades

Ao longo do estágio curricular, foram imensas as tarefas e responsabilidades. Não só quando era esperado participar ativamente na função de guia, mas também no plano inativo à espera da próxima visita.

Ao iniciar o dia, a primeira tarefa era o de colocar uma mesa na porta 13, local por onde se finalizava a visita, de modo a que depois os visitantes pudessem preencher uns inquéritos implementados pelo estagiário.

De seguida, ao notar na escala diária a que horas seria a primeira visita, seria preparado as próximas funções, ou como assistente do guia encarregado da próxima visita para ajudar a picar os bilhetes, ou como elemento responsável pela comunicação com os demais guias de forma a perceber se seria necessário algum auxílio.

Aquando a hora de assumir uma visita, era retirado um rádio da sala e uma chave para abrir o balneário e encaminhava-se para a porta 18. Lá, juntamente com um colega, era dada a informação as pessoas de que a visita começaria em poucos minutos e também eram dadas direções para a Loja do Benfica para aqueles que ainda não tinham bilhetes.

Quando chegava a hora da visita, era procedido a recolha dos bilhetes e a visita iniciava-se. Durante toda a visita era necessário que o guia estivesse atento ao rádio de

forma a não perder nenhuma comunicação importante vinda de outro colega e era crucial gerir e controlar todo o seu grupo para que estes não se dispersassem. Ao mesmo tempo, através de atributos como a simpatia, atenção, empenho e colaboração, era fundamental assegurar a qualidade de uma visita para que os clientes se retirassem do local regozijados pelo serviço. Chegando ao posto final, era dever do guia dar informações aos visitantes sobre onde podem encontrar o Museu Benfica Cosme Damião ou onde podiam encontrar a saída mais próxima rumo aos transportes públicos.

Aquando a chegada a sala de repouso, o guia deveria assinalar na escala do dia quantos visitantes teve, na sua respetiva visita, marcando o número de estrangeiros, do qual era dado o nome de código de “Eccos”, e portugueses, nome de código “Pappas”.

A colaboração com os colegas era um ponto fundamental do serviço tendo de estar sempre alguém disponível para acompanhar um P.M.R. (Pessoa de Mobilidade Reduzida) durante a visita.

De um modo generalizado, é importante afirmar que a missão da função do Guia de Visitas ao Estádio era o de assegurar diariamente a realização de Visitas ao Estádio, tendo como responsabilidades chave acompanhar os grupos de visitantes no estádio, dando a conhecer a história do estádio/clube ao mesmo tempo que garantiam uma atitude responsável pelos grupos de visitantes aquando uma visita. Ainda assim, era possível apresentar propostas de valor que permitiriam uma melhoria contínua ao nível do serviço de guia prestado nas visitas ao estádio, bem como informar as melhorias necessárias, provenientes da degradação que possa ocorrer nos vários pontos de paragem. As competências técnicas necessárias para desempenhar o papel com eficiência era o de conhecer a história da instituição e dominar fluentemente a língua inglesa, francesa e espanhola. Como competências comportamentais, era pedido uma boa apresentação, boa comunicação e disponibilidade, empatia com as pessoas, pró-atividade e iniciativa, trabalho de equipa e relação interpessoal.

### 3.5. Recursos Humanos do Departamento

Ao todo, no departamento existem dois coordenadores encarregados de gestão dos recursos humanos e pelo setor de inovação, Diogo Galvão e Jorge Cordeiro respetivamente.



Para os cargos de Guia de Visitas ao Estádio, a entidade Sport Lisboa e Benfica possui 26 colaboradores sendo que cinco pertencem aos quadros da instituição, sendo que os restantes provinham de instituições intermediárias como a empresa de Turismo Kelly Services (6 pessoas), estágio do Instituto de Emprego e Formação Profissional e Estágio Curriculares (8 pessoas).

**Tabela 8** - Recursos Humanos do Departamento.

<i>Nome</i>	<i>Função</i>	<i>Estatuto</i>
<i>Jorge Cordeiro</i>	Assistente de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>Diogo Galvão</i>	Assistente de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>Cristiano Teodoro</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>Inês Trindade</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>Bruno Salselas</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>André Silva</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>Fábio Azêdo</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Colaborador S.L. Benfica
<i>Soraia Loureiro</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Kelly Services
<i>Francisco Fernandes</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Kelly Services
<i>Filipa Miranda</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Kelly Services
<i>Emanuel Medeiros</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Kelly Services
<i>Duarte Cunha</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Kelly Services
<i>Patrícia Pires</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Kelly Services
<i>Alexandra Russo</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>Gabriel Antunes</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>Margarida Bandeira</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>José Fonseca</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>Paulo Bernardo</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>Gonçalo Ferreira</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>Sara Santos</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio I.E.F.P.
<i>José Afonso</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Eduardo Rodrigues</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Rita Alves</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Vanessa Oliveira</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Gonçalo Rodrigues</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Jonathan Mingatos</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Constança Mártires</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular
<i>Beatriz Pinto</i>	Guia de Visitas ao Estádio	Estágio Curricular

### 3.6. Direção e Gestão

Através do Diretor do Departamento de Inovação e Desenvolvimento de Negócio, Henrique Conceição, era transmitido os objetivos anuais propostos à nossa seção. Assim,



o planeamento e gestão dos métodos para alcançar as metas era feito pelos dois Assistentes de Visitas ao Estádio, Diogo Galvão e Jorge Cordeiro. Sendo que o primeiro se encarregava da gestão de pessoal, o segundo orientava a parte de inovação de forma a trazer novidades ao serviço.

Mesmo assim, os dois partilhavam da mesma missão da função que era garantir a coordenação eficiente das visitas ao estádio e apoio na gestão de negócio das visitas ao estádio e museu. Quanto às suas responsabilidades chave, era esperado que os coordenadores conseguissem gerir a equipa de visitas ao estádio, pela melhor afetação do seu tempo na realização das visitas e pelo trabalho comercial efetivo no sentido de contactar escolas e outras entidades com potencial para a realização das visitas ao estádio. Outro dos seus deveres era agendar e coordenar as visitas ao estádio diariamente, sendo que, como tarefa secundária tinham de procurar novos mercados alvo, potenciais parceiros e agendamento de reuniões que visassem a promoção e crescimento efetivo do negócio. Ao mesmo tempo era necessário assegurar a manutenção dos atuais parceiros sendo fundamental interagir com a Direção de Marca da instituição na definição e acompanhamento da concretização do plano de comunicação de promoção de negócio. Por final, deveriam apoiar na distribuição de peças de comunicação (folhetos e divulgação do produto em pontos estratégicos na cidade de Lisboa). Era pedido pela entidade Sport Lisboa e Benfica, através do documento “Descrição da Função” emitido pelo seu Sistema de Informação e Gestão (SIG) que as competências técnicas exigidas para o cargo fossem o de conhecimento de informática na ótica do utilizador e fluência na língua inglesa.

Quanto às competências comportamentais, o líder do departamento deveria ser capaz de se adaptar à mudança, ser comunicativo, ter boa dinâmica comercial, gestão de equipa, orientação para os resultados, método de trabalho e organização, pró-atividade e iniciativa, trabalho em equipa e relacionamento interpessoal. Os dois reportavam ao Gestor de Eventos Institucionais e de Negócio.

### 3.7. Horários e Preços do Serviço

Neste ponto, está representado o preçário de uma Visita ao Estádio da Luz para consumidores. Os preços variam quanto a adultos, crianças e séniores sendo que quem fosse sócio do clube teria direito a Visita grátis.

Tabela 9 - *Preçário do Serviço.*

	<i>Estádio</i>	<i>Museu</i>	<i>Estádio + Museu</i>
<i>Preço Público</i>			
<i>Adultos (14-64 anos, inclusive)</i>	12.50€	10.00€	17.50€
<i>Crianças (3-13 anos, inclusive)</i>	5.00€	4.00€	7.00€
<i>Família</i>	25.00€	20.00€	38.00€
<i>Sénior (+65 anos)</i>	7.50€	6.00€	11.50€

O pack família continha bilhetes para 2 adultos + 2 crianças ou 1 adulto + 3 crianças (um sénior poderia substituir uma criança) ou ainda 2 adultos + 1 criança. Para usufruir do bilhete Família, as crianças teriam de ter idades compreendidas entre os 3 e os 13 anos. A entrada era gratuita a menores de 3 anos. O horário de Verão era todos os dias das 10h até às 19h e das 10h às 17h no horário de Inverno (exceto dia de jogo em ambos os casos). Não se realizavam Visitas ao Estádio dois dias antes dos jogos das competições europeias, no próprio dia e no dia seguinte ao respetivo jogo.

3.8. Caraterização do Perfil do Cliente

Ao chegar a instituição, denotou-se que a maioria das instruções dadas tinham como finalidade assegurar de forma afincada a satisfação do cliente. Após alguma consulta científica sobre os termos “satisfação” e “qualidade” chegou-se a conclusão que não era possível verificar se um cliente ficaria satisfeito ou não com a qualidade do serviço se não houvesse uma troca de opiniões com estes. Assim sendo, chegou-se aos responsáveis do departamento com a ideia de desenvolver um método em que pudéssemos registar a mensagem dos clientes, se estes o quisessem fazer, de modo a usá-la como feedback positivo ou negativo do nosso serviço. Após o “sim” dos coordenadores, iniciou-se o processo de elaboração de um inquérito bastante simples, de forma a não “chatear” o cliente e que este o pudesse fazer rapidamente e sem dificuldades. A ideia seria retirar as informações mais pertinentes dos clientes, para que não os fizesse perder muito do seu tempo a responder, porque tal poderia levar a que o fizessem de forma apressada e não eficiente.

Assim, o inquérito foi pensado em três partes, a primeira com informações pessoais sobre estes, a segunda com uma avaliação do serviço feita pelo cliente e a terceira com observações e recomendações ao serviço.

A primeira, teria apenas 3 questões sobre as informações pessoais dos nossos clientes como a idade, sexo e nacionalidade. Com a idade, queria-se verificar qual faixa etária se enquadrava na categoria de menos clientes a visitar o estádio para que, depois de uma averiguação com o chefe de departamento, fosse possível atrair esse segmento através de estratégias comerciais como por exemplo, promoções nos bilhetes para quem era sénior (+ de 65 anos) pagando metade de um preço normal. Com a categoria sexo, a ideia era reparar se quem se deslocava mais ao estádio seriam os homens ou as mulheres e assim, pudesse atrair um ou outro com outras estratégias comerciais. A nacionalidade, era imposta para analisar que estrato se deslocava com maior frequência e se tal acontecia devido ao impacto do turismo. Na segunda parte, o inquérito teria uma escala de “satisfação” de 1 a 10, sendo 1 referido a Péssimo e 10 a Excelente. De seguida, sucedia-se três perguntas diretas sobre as razões pessoais ou profissionais que levaram o cliente a aderir ao serviço e se desfrutou deste ou não. Para finalizar, era deixado na terceira parte uma caixa aberta de sugestões que os clientes poderiam fornecer a instituição ou algum reparo que quisessem fazer.

#### 3.8.1. Criação de uma Base de Dados

Depois de a ideia ter passado à prática, era hora de criar uma base de dados de maneira a que os dados pudessem ser tratados da melhor forma possível. Para isso, consultou-se o orientador de estágio, Professor Rui Claudino, perito na gênese de criação de plataformas, de forma a que este pudesse expor a sua crítica quanto ao assunto. De seguida, depois de uma análise a opinião do Professor Rui Claudino, foi decidido iniciar o tratamento dos dados investigando um pouco mais sobre o tema. O essencial era manter o mais simples possível possibilitando uma clarificação das ideias e informações transportadas da base de dados para o contexto da instituição. De outra forma, o pretendido era utilizar as respostas e conclusões da base de dados para o benefício da instituição permitindo-os melhorar ou transformar o seu serviço ao garantir um aperfeiçoamento mais indicado ao cliente.

De denotar que após o término da análise dos resultados dos inquéritos, o Diretor do departamento, Dr. Henrique Conceição, agendou uma reunião para discutir melhor as temáticas.

### 3.8.2. Inquérito Padrão

O inquérito foi pensado e feito mais do que uma vez e para isso foi contado com o apoio e cooperação dos restantes colaboradores do departamento, eles que já se encontravam no ativo há muito tempo e conheciam melhor o serviço. Mas a estrutura base continuava a mesma, primeira parte do inquérito com três questões de ordem pessoal (idade, sexo, nacionalidade) acrescentando quatro questões de ordem do produto (escala de satisfação, motivo da visita, o que mais gostaram e o que menos gostaram) finalizando com um espaço aberto para alguma sugestão ou observação que o consumidor quisesse presentear. Depois de feita uma estrutura mental foi a vez de passar para o plano prático e para isso foi preciso colocar o símbolo oficial da instituição para obter autorização de iniciar a tarefa. (ver anexo II – Inquérito).

### 3.8.3. Recolha dos Dados

Como referido anteriormente, o local arquitetado para o preenchimento dos inquéritos era à saída visita na porta 13 do estádio.

Foi montada uma pequena banca com uma mesa e duas cadeiras onde se encontravam-se várias folhas de inquérito disponíveis com esferográficas para o preenchimento dos clientes. Após o guia deixar os visitantes preencherem os inquéritos estes só teriam de dobrá-los e colocá-los dentro de uma caixa identificada com o símbolo do clube que, ao final de cada dia, seria recolhida para posterior análise.

De salientar que os inquéritos só podiam ser recolhidos pelo estagiário ou por um dos coordenadores do departamento, se nenhum se apresentasse nas imediações, os inquéritos permaneceriam na caixa até um próximo dia que algum os recolhesse.



Figura 5 - Ponto de Recolha dos Inquéritos.

#### 3.8.4. Tratamentos dos Dados

Era fundamental, em primeiro plano, contextualizar e enquadrar o momento da análise. Para tal, é necessário compreender que, dos 422 inquéritos realizados, apenas na categoria da “Idade” e de “Mais Gostaram” é que os visitantes responderam na íntegra. As restantes categorias não foram respondidas na totalidade dos inquéritos realizados por razões desconhecidas. Assim pode-se dizer que 100% dos visitantes responderam às categorias de “Idade” e de “Mais Gostaram”, 98.34% dos visitantes responderam à categoria de “Gênero”, 92.18% dos visitantes responderam à categoria de “Nacionalidade”, 97.15% dos visitantes responderam à categoria de “Satisfação”, 79.62% dos visitantes responderam à categoria de “Motivo da Visita”, 51.18% dos visitantes responderam à categoria de “Menos Gostaram” e apenas 25.59% dos visitantes responderam à categoria de “Sugestões/Observações”.

Desta forma, o tratamento dos dados foi analisado separadamente por categorias. O total de percentagem de cada resultado foi feito pela multiplicação por 100x dividindo pelo respetivo total de cada categoria (ex: nº total de portugueses que é  $(141 \times 100\%) / 389$  que é o total de respostas da categoria). Devido a falta da totalidade dos dados (dos inquéritos não terem sido preenchidos por completo por todos os visitantes) não seria possível afirmar com toda a certeza, por exemplo, que uma categoria poderia correlacionar com outra. Dessa forma, não poderíamos afirmar que haveria uma correlação entre dados tendo uma amostra tão pequena. (ver anexo III – Resultados e Discussão do Inquérito).

#### 3.8.5. Resultados e discussão

Visando esta análise, foi realçado que os valores da amostra (422) eram demasiado reduzidos para se retirar conclusões abrangedoras sobre o que era as Visitas ao Estádio e o comportamento do consumidor quanto a este. Ainda assim, procedeu-se ao tratamento e análise dos resultados que, após concluídos, pode-se denotar uma incongruência nos resultados das várias categorias, não sabendo a principal causa para tal, mas ainda se pôde afirmar que as Visitas ao Estádio da instituição Sport Lisboa e Benfica não têm um perfil do consumidor, mas sim múltiplos perfis. (ver anexo III – Resultados e Discussão do Inquérito).

3.8.6. Proposta de valor

Depois de retirados e discutidos estes dados sobre os visitantes do Estádio do Sport Lisboa e Benfica, procedeu-se a uma análise para apresentar propostas de valor, de forma a que se pudesse readaptar o negócio garantindo a satisfação do cliente e a qualidade do serviço. Assim, apresentou-se estas duas propostas aos coordenadores de departamento para que se adquirisse uma melhor relação qualidade-satisfação. A primeira, depois de revisto que apenas cerca de 22% dos visitantes que chegam ao Estádio têm mais de 40 anos, sendo que os restantes 78% têm menos de 40 anos, achou-se por bem tentar cativar este segmento e para isso foi sugerido uma redução no preço de 20% fazendo com que estes pudessem usufruir da mesma visita. A segunda proposta, com base nos dados da categoria “o que menos gostaram”, foi mostrada a hipótese aos coordenadores se era possível, nos fins de semana em que a equipa principal não jogasse no Estádio, abriremos o balneário da equipa principal aos nossos visitantes para que estes tenham a oportunidade de estar no mesmo local que os jogadores do plantel principal.

3.9. Balanço Anual Clientes

Para a obtenção destes dados, foi pedido uma autorização ao responsável referente a área, o Sr. Pedro Cordeiro, que tratava e analisava os dados logísticos do departamento de forma a poder efetuar várias avaliações e tomar medidas quanto ao serviço. Depois de enviado o documento com os dados completos dos números de clientes recebidos pelo serviço, chegava a altura de se refazer uma análise aos dados.

De relembrar que, de ano para ano (época desportiva para época desportiva), o objetivo aumentava sempre 15% do ano anterior (ver anexo IV – Nº de Visitante).

**Tabela 10** - Diferença dos bilhetes emitidos entre às épocas 2016/2017 e 2017/2018.

**Fonte:** Documentação interna do Sport Lisboa e Benfica.

*Época 2017/2018 – Objetivo: 159.489 Bilhetes Vendidos*

	Bilhetes Emitidos 2016/2017	Bilhetes Emitidos 2017/2018	Diferença	Diferença (%)
<i>Estádio+Museu</i>	61033	63645	2612	4.11%
<i>Estádio</i>	28054	30913	2859	9.25%
<i>Total</i>	89087	94558	5471	6.1%

**PARTE IV – CONCLUSÃO**

---

## 4. CONCLUSÃO

### 4.1. Considerações Finais

Após o término do estágio curricular referente ao Mestrado em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana, pode-se dizer que, a experiência de estagiário foi a mais importante e a mais enriquecedora para os objetivos definidos por este. Apesar de a restante parte do curso não ter sido tão enriquecedora, serviu para tirar um ou outro apontamento que mais tarde poderia ser necessário para o contexto de trabalho.

Quanto ao estágio propriamente dito, afirma-se que, a instituição foi de uma postura de alta categoria seja em qualquer setor ou aspeto. Tanto aos Recursos Humanos da entidade que sempre facilitaram o processo até ao Orientador Externo, Sr. Diogo Galvão, que fica o agradecimento por ter sido uma pessoa acessível e de mentalidade líder ao conseguir coordenar os interesses da instituição com os dos estagiários. Os colegas de trabalho foram uma peça chave do processo por estarem constantemente a orientar e ajudar nas tarefas mais árduas.

Ainda é importante salientar, que do estágio retirou-se como conhecimento a resolução e gestão de problemas momentâneos, tal como a falta de pessoal para executar tarefas, os pequenos conflitos com visitantes quanto as regras estabelecidas anteriormente pela instituição do qual o guia teria de orientar e supervisionar os seus grupos de modo a que estes respeitassem. Para isso, foi importante estabelecer um guião e regulamento pré-definido, de forma a que todos os guias se regem-se e estabelecessem os seus parâmetros. Noutro aspeto, após se efetuar uma análise e reflexão sobre o estágio e atividades desenvolvidas neste, conclui-se que era essencial para proceder a um serviço de qualidade, colmatar as competências linguísticas com um curso específico de Inglês e, ainda, melhorar e desenvolver as capacidades a nível de Microsoft Excel em ordem de expandir os conhecimentos nesta área de forma a criar e avolumar bases de dados para o departamento.

De outra forma, ficou-se a conhecer o serviço de Visitas ao Estádio e como esta parte do negócio é cuidadosamente tratada pelos demais profissionais da área sendo que vale muitos milhares, ou quem sabe milhões, de euros a entidade.



#### 4.2. Contribuição para o Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Chegando cada vez mais ao ponto de despedida da experiência, chega também a hora de fazer o balanço do estágio e os benefícios que trouxe ao estagiário.

Do ponto de vista pessoal, foram criadas e desenvolvidas amizades com muitos dos colegas de trabalho estabelecendo ligações seja dentro do local do estágio ou mesmo fora dele. Foi encontrado um grupo de trabalho muito jovem sendo que a maior parte deste já obtinha grau de licenciatura em turismo, mas mesmo assim, não foi tarefa difícil criar laços com muitos destes, sendo um grupo muito homogêneo.

Para o desenvolvimento profissional, valeu a experiência no mercado de trabalho podendo mais tarde demonstrar tal no curriculum vitae. Foi possível dizer, de alguma maneira, que as capacidades ou competências resultantes dos semestres que foram reproduzidos na faculdade, ajudaram no momento de estágio. Isto quer dizer, no momento do estágio, o contexto que se aplicava durante o período de aulas obtinha relevância para, de seguida, aplicar no mercado de trabalho.

Ainda valeu o certificado que é entregue após o término deste para a obtenção de novas oportunidades e novos projetos. Por final, houve a recompensa de a entidade aceitar efetuar um contrato de trabalho ao estagiário que este prontamente aceitou.

## REFERÊNCIAS

- Berend, R. (2004). Inovar a Gestão do Desporto. Actas do 6.º Congresso Nacional de Gestão do Desporto. *Inovação nas Empresas de Desporto*. Pp. 13-18. Oeiras: APOGESD.
- Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Costa, C. (2005). *Turismo e cultura: Avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000)*. *Análise Social*, 279-295.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. 1ª. Lisboa: Verbo.
- Documentação Interna do Sport Lisboa e Benfica. (2018). *Manual de Acolhimento e Integração*.
- Gonçalves, P. (2015). *A Gestão das Piscinas Municipais de Pataias*. Porto: Pedro. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Instituto Nacional de Estatística (2018). *Estatísticas do Turismo*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto do Desporto de Portugal (2010). Programa Nacional de Formação de Treinadores. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal. Consultado em [http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII\\_07\\_Gestao.pdf](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII_07_Gestao.pdf)
- Legislação consultada: Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, aprovada pela lei nº5/2007, de 16 de janeiro, consultada em [www.dre.pt](http://www.dre.pt).
- Legislação consultada: Decreto lei nº141/2009, de 16 de junho, que estabeleceu o regime jurídico das instalações desportivas de uso público, consultada em [www.dre.pt](http://www.dre.pt).
- Lickorish, J. Leonard & Jenkins, L. Carson. (2000). *An Introduction to Tourism*. Butterworth Heinemann
- Lopes, J. (2017). Gestão do Desporto. *Plano Nacional de Formação de Treinadores*. Instituto Português do Desporto e Juventude.
- Madeira, N.M.C. (2006). *Promoção Turística Externa de Portugal*. Jornadas de Marketing. Artigo apresentado em Conferência, Instituto Politécnico da Guarda.
- Masteralexis, L.P.; Barr, C.A.; Hums, M.A. (2009). *Principles and practice of sport management*. 3rd ed. Sudbury: Jones & Bartlett.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1990). *Tourism: economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & Technical Editora.
- Meek, A. (1997). *An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States*. *Sport Marketing Quarterly*, Chicago, v.6, p.15-21.
- Ministério da Economia e Inovação. (2006). *Plano Estratégico Nacional de Turismo*, Lisboa.
- Pires, Gustavo (2007). *Âgon – Gestão do Desporto – O Jogo de Zeus*. Porto Editora.
- Pires, G., & Sarmento, J.P. (2001). *Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções*. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. 1(1), 88-113.

Pitts, B.G. (2001). *Sport management at the millennium: a defining moment. Journal of Sport Management*, Champaign, v.15, p.1-9.

Pitts, B.G.; Stotlar, D.K. (2002). *Fundamentals of sport marketing*. 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology.

PWC – *Desafios para o Turismo* (2014). Disponível em: [http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc\\_desafios\\_do\\_turismo.pdf](http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf)

Sport Lisboa e Benfica Futebol. (2016). *Relatório de Contas 2015/2016, Benfica-SAD*.

Sarmiento, J. P.; Pinto, A.; Oliveira, A. E. (2006). *O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal*. Revista Brasileira de Educação Física e Esporte, Volume 20, Suplemento nº 5, pp. 153-155.

World Tourism Organization. (2002). *Concepts and definitions*. pp 6-15.

WTTC - World Travel & Tourism Council. Disponível em: <www.wttc.org>. Acesso em: 2018.

#### **Sites Consultados:**

<https://www.slbenfica.pt/pt-pt/contacts>

[https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest\\_contas/contas\\_anuais](https://www.slbenfica.pt/pt-pt/slb/sad/prest_contas/contas_anuais)

[http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc\\_desafios\\_do\\_turismo.pdf](http://www.pwc.pt/pt/publicacoes/imagens/2014/pwc_desafios_do_turismo.pdf)

[www.wttc.org](http://www.wttc.org)

[http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII\\_07\\_Gestao.pdf](http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Manuais/GrauIII/GrauIII_07_Gestao.pdf)


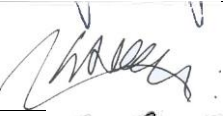
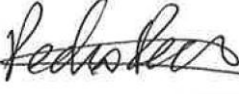
ANEXOS

Anexo 1 – Contratualização do Estágio

Estágios em Gestão do Desporto

- Ano de 2017 – 2018

Contratualização de Estágio

N.O	Instituições e Representantes Envolvidos			Metodólogo e outros contactos
	Instituição Receptora (nome e endereço)		Sport Lisboa e Benfica - Av. Eusébio da Silva Ferreira, 1500-313 Lisboa	
	Estudante Colocado		José António Pereira Afonso	
	Secção ou cargo-função		Assistente de Visitas ao Estádio/Guia	
	Orientador Faculdade		Professor Rui Claudino	
	Metodólogo Local de Estágio		Pedro Pessoa	
Instituição de Acolhimento	Local de Estágio Departamento ou Seção		Estádio da Luz - Departamento de Comercial e Marketing, subseção Inovação e Desenvolvimento de Negócio, Eventos	
	Objetivos do Estágio		1. Apoiar na gestão de negócio de visitas ao estádio e museu 2. Procurar divulgar o produto em locais estratégicos 3. Procurar novos segmentos alvo que visem o crescimento efetivo do negócio	
	Funções a desempenhar (cargos ou tarefas)	I	Guia de Visitas ao Estádio	
		2	Prestar apoio sempre que tal necessidade decorra da realização de um evento	
		3	Assegurar, diariamente, a realização das visitas ao Estádio	
	Decorrência		Início 01/02/2017 Decorrência oficial 01/02/2017 Conclusão ..... 31/05/2017	
	Metodologias e Recursos		Garantir coordenação eficiente da gestão de recursos humanos na realização dos eventos regulares	
Outras considerações				
Tarefas previstas	Ações Principais		1. Apoiar na coordenação eficiente das visitas ao estádio 2. Apresentar propostas de valor que permitam uma melhoria contínua ao nível do serviço de guia prestado nas visitas ao Estádio e Museu. 3. Informar as melhorias necessárias, provenientes da degradação que possa ocorrer nos vários pontos de paragem.	
	Ações complementares		1 Acompanhar os grupos de visitantes no Estádio, dando a conhecer os espaços e a história do Estádio/Clube; 2. Garantir uma atitude responsável pelos grupos de visitantes, durante a visita ao Estádio;	
	Outras considerações			
VII	Assinatura	1 - Estagiário		
		2 - Orientador FMH		
		3 - Metodólogo Local de Estágio		

Nota – Esta ficha não deverá ultrapassar a página.

Anexo 2 – Inquérito



Inquérito/Inquiry

Idade/Age: \_\_\_\_\_

Sexo/Gender:    M ☐    F ☐

Nacionalidade/Nationality: \_\_\_\_\_

	Péssimo/Terrible										Excelente/Excellent				
Satisfação: (Satisfaction)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10					

Motivo da Visita: \_\_\_\_\_  
(Reason of the Tour)

O que mais gostou da Visita: \_\_\_\_\_  
(What did you like the most)

O que menos gostou da Visita: \_\_\_\_\_  
(What did you like the least)

Sugestões/Suggestions:

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

Anexo 3 – Resultados e Discussão dos Inquéritos

Resultados

Total de Questionários Respondidos = 422								
Categoria	Idade	Gênero	Nacionalidade	Satisfação	Motivo da Visita	+ Gostaram	- Gostaram	Sugestões/ Observações
Nº de Respostas à Categoria	422	415	389	410	336	422	216	108
Nº de Respostas à Categoria (%)	100%	98.34%	92.18%	97.15%	79.62%	100%	51.18%	25.59%

Tab.1 – Total de Questionários Respondidos/Percentagem.

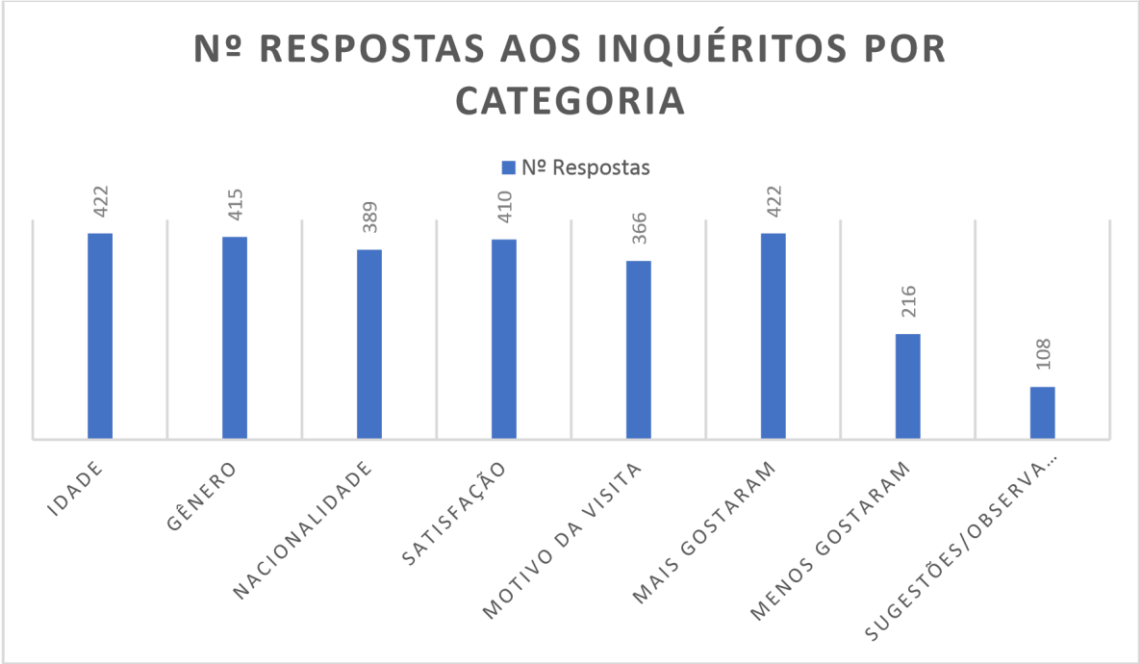


Fig.1 – Gráfico de nº de respostas aos inquéritos por categoria.

Idade	Quantidade	(%)
0-10	29	6.87%
11-20	98	23.22%
21-25	55	13.03%
26-30	62	14.69%
31-35	44	10.42%
36-40	32	7.58%
41-45	29	6.87%
46-50	30	7.1%
51-55	17	4.02%

56-60	9	2.13%
61-70	14	3.31%
71 +	3	0.71%

Tab.2 – Quantidade de questionários respondidos na categoria “Idade” / percentagem.

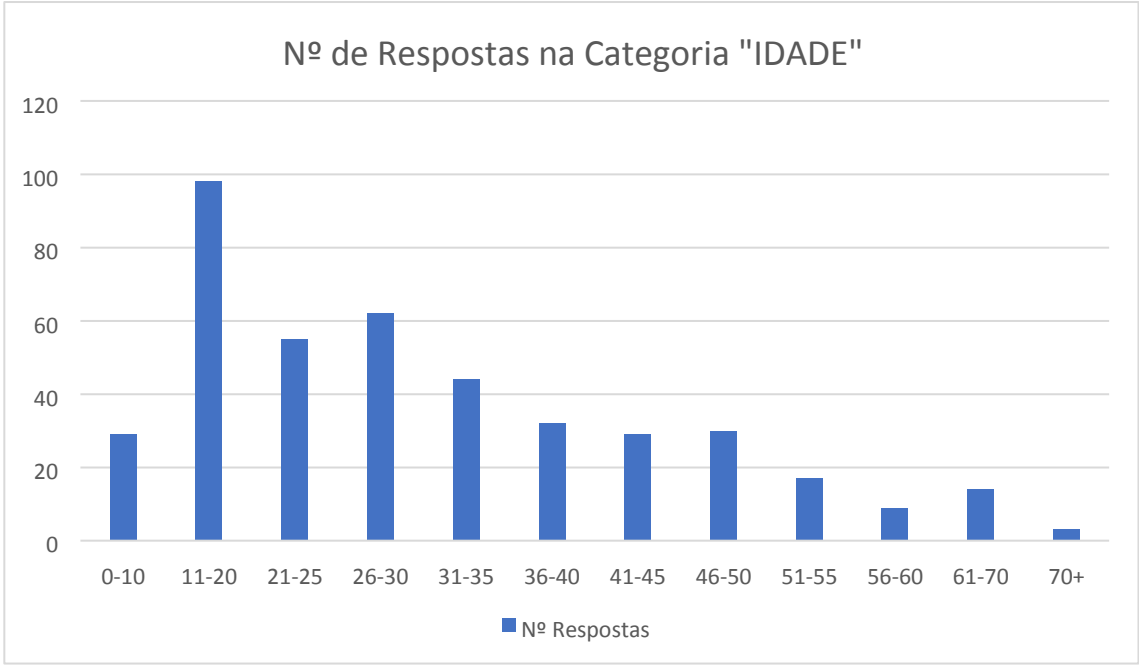


Fig.2 – Gráfico de nº de respostas na categoria “Idade”.

Gênero	Quantidade	(%)
Masculino	299	72.04%
Feminino	116	27.95%

Tab.3 – Quantidade de respostas na categoria “Gênero”.

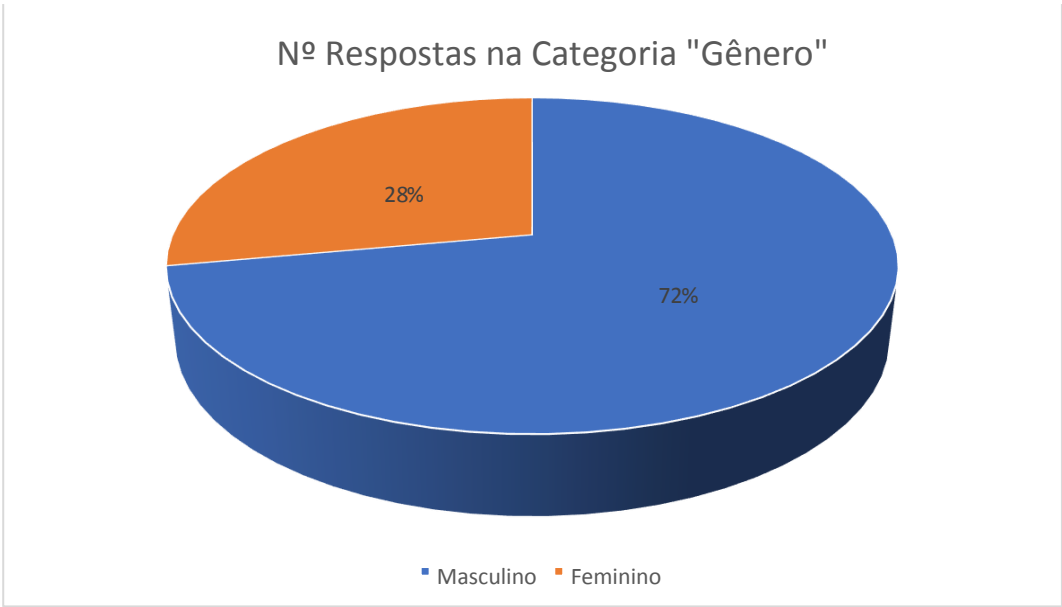




Fig.3 – Gráfico circular com o nº de respostas da categoria “Gênero”.

CONTINENTE	NACIONALIDADES	QUANTIDADE	(%)
EUROPEUS	Portugal	141	36.24%
	Itália	28	7.19%
	França	27	6.94%
	Alemanha	24	6.16%
	Espanha	18	4.62%
	Inglaterra	13	3.34%
	Holanda	11	2.82%
	Polónia	7	1.79%
	Suíça	6	1.54%
	Irlanda	4	1.02%
	Escócia	4	1.02%
	Luxemburgo	3	0.77%
	Bélgica	2	0.51%
	Suécia	2	0.51%
	Chipre	2	0.51%
	Áustria	1	0.25%
	Dinamarca	1	0.25%
	Lituânia	1	0.25%
	Croácia	1	0.25%
	Turquia	1	0.25%
TOTAL EUROPEUS		297	76.34%
NORTE E SUL AMERICANOS	Brasil	54	13.88%
	EUA	19	4.88%
	Canadá	4	1.02%
	Chile	1	0.25%
	Colômbia	1	0.25%
	Argentina	1	0.25%

TOTAL NORTE E SULAMERICANO		80	20.56%
AFRICANOS	Angola	3	0.77%
	Marrocos	3	0.77%
	Cabo Verde	2	0.51%
TOTAL AFRICANOS		8	2.05%
ASIÁTICOS	Arábia Saudita	2	0.51%
	Singapura	1	0.25%
	Sri Lanka	1	0.25%
TOTAL ASIÁTICOS		4	1.02%
TOTAL		389	100%
TOTAL PORTUGUESES (NACIONAL)	141 = 36.24%		
TOTAL ESTRANGEIROS (INTERNACIONAL)	248 = 63.76		

Tab.4 – Quantidade de respostas na categoria “Nacionalidade”.

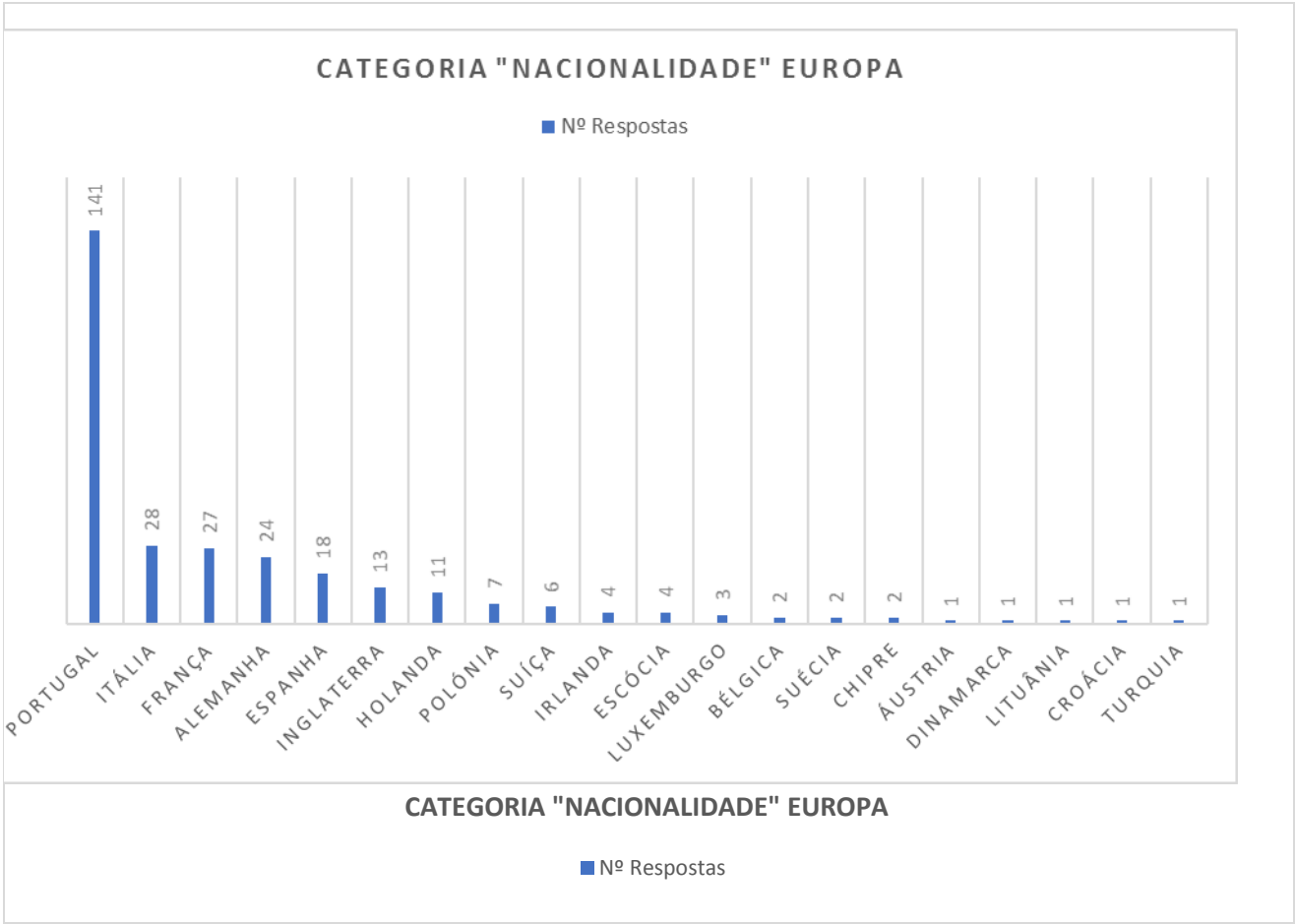


Fig.4 – Gráfico com o nº de respostas na categoria “Nacionalidade” na Europa.

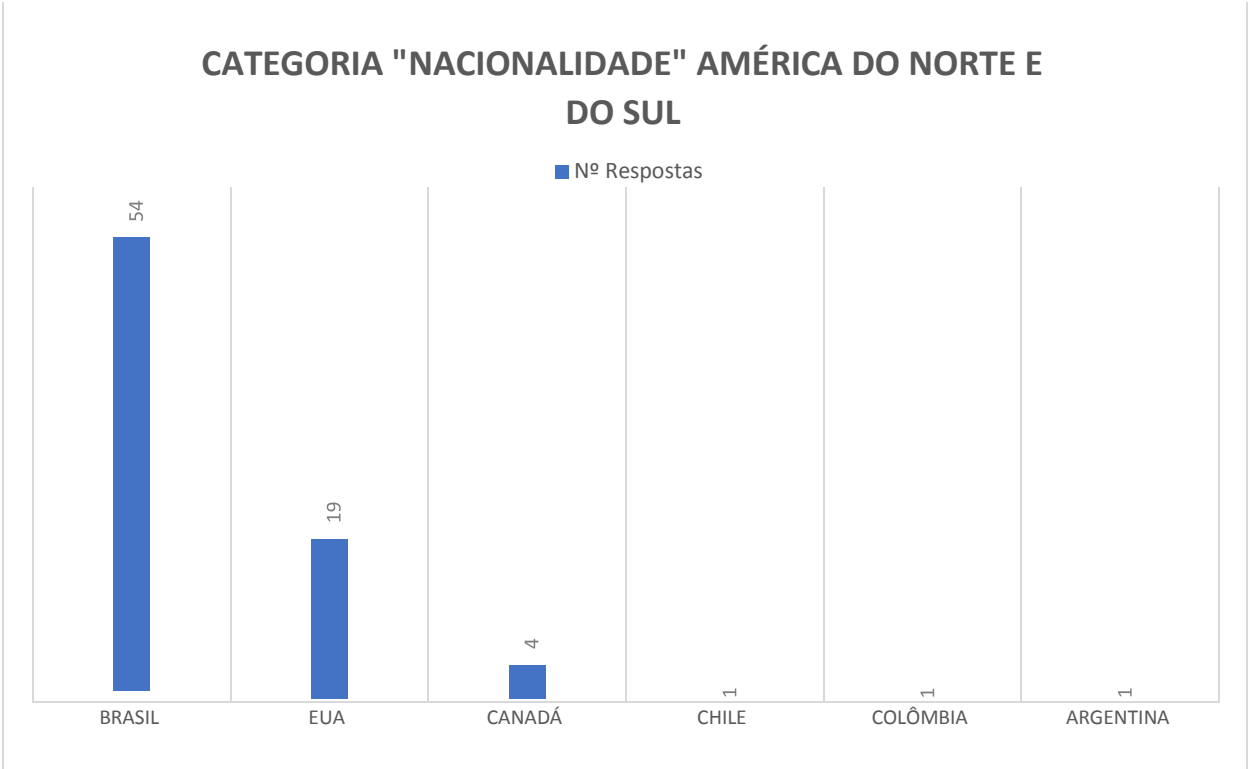


Fig.5 – Gráfico com o nº de respostas na categoria “Nacionalidade” na América do Norte e do Sul.

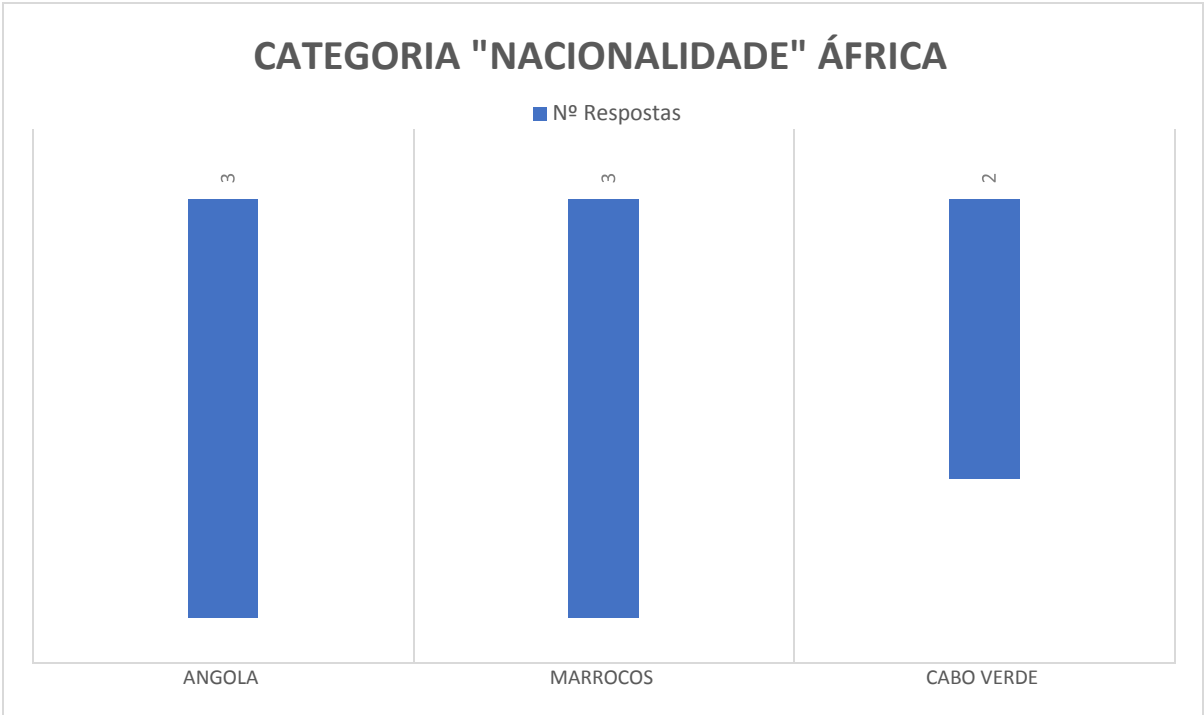


Fig.6 – Gráfico com o nº de respostas na categoria “Nacionalidade” em África.

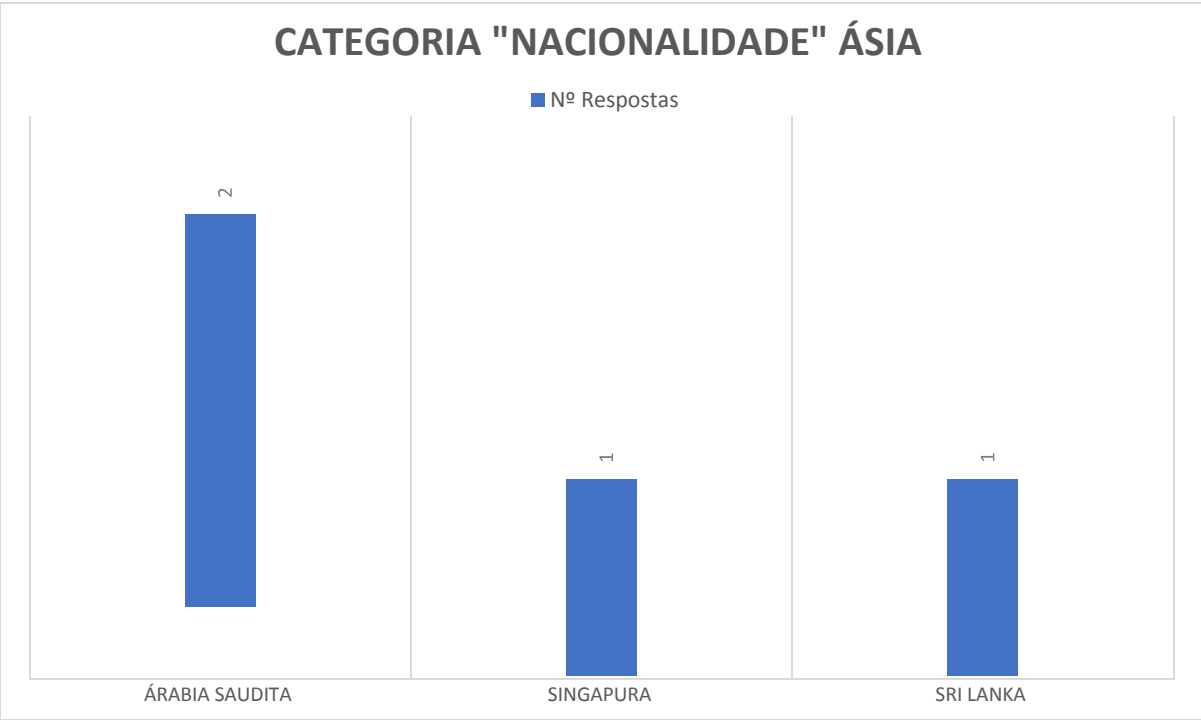


Fig.7 – Gráfico com o nº de respostas na categoria “Nacionalidade” na Ásia.

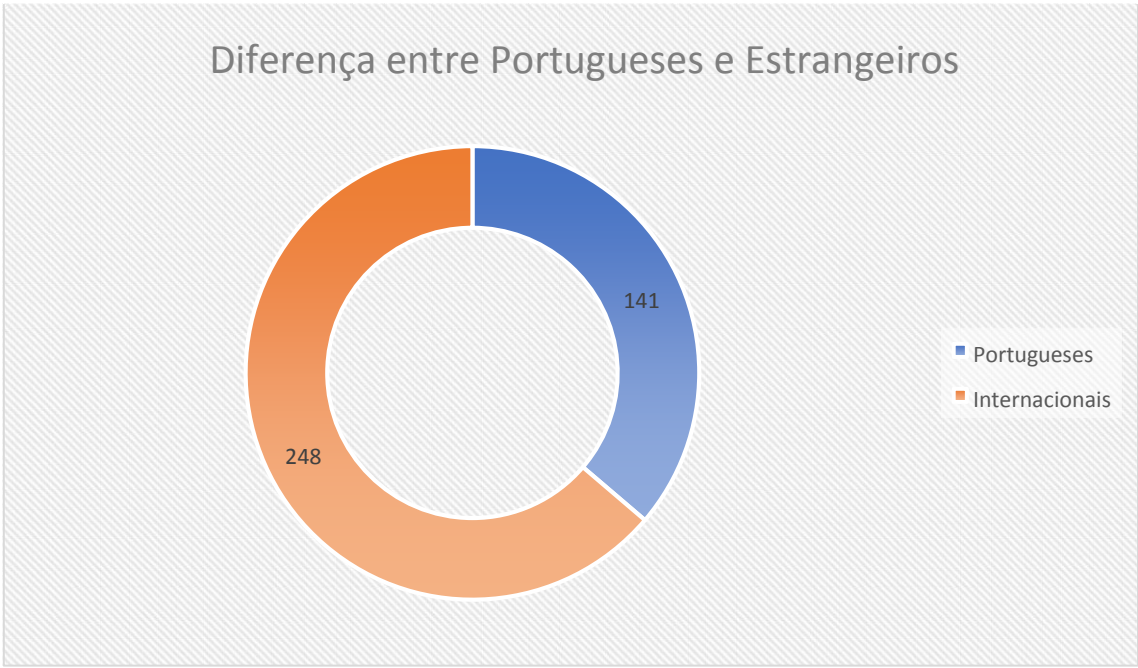


Fig.8 – Diferença entre Portugueses e Estrangeiros presentes nas Visitas.

Satisfação	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quantidade	0	0	0	0	0	1	4	27	66	312
(%)	0%	0%	0%	0%	0%	0.24%	0.97%	6.58%	16.09%	76.09%

Tab.5 – Quantidade de respostas na categoria “Satisfação”.

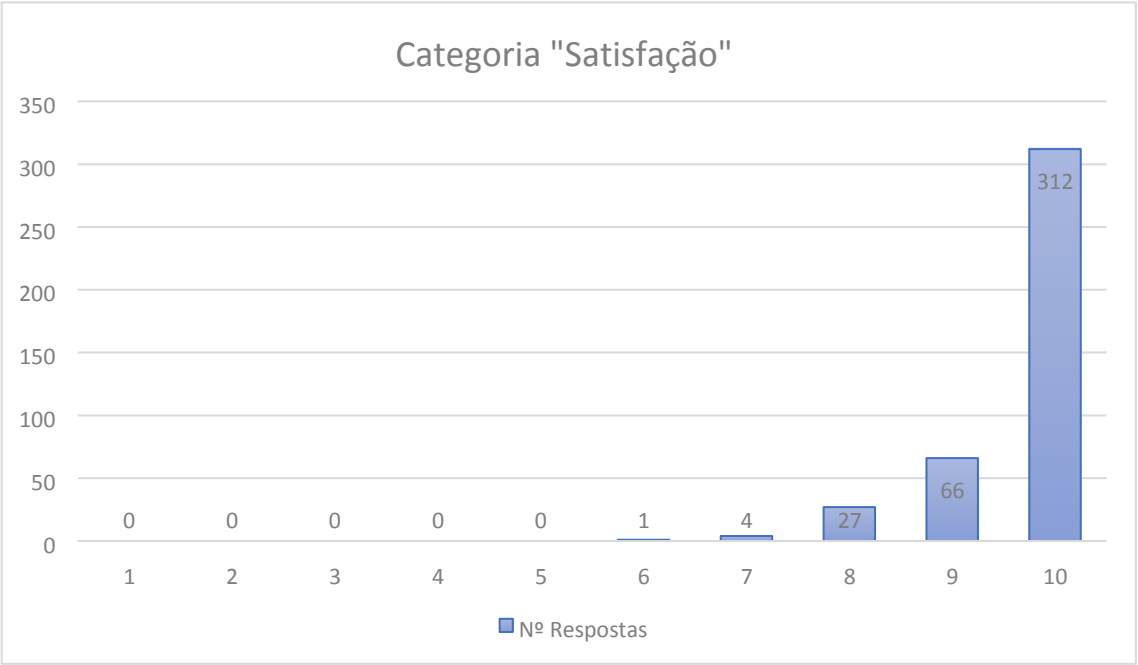


Fig.9 – Gráfico com o nº de respostas a categoria “Satisfação”.

Motivo da Visita	Quantidade	(%)
Adepto do Clube	75	22.32%
Interesse pelo Desporto/Futebol	69	20.53%
Férias/Turismo	68	20.23%
Conhecer o Estádio pela 1ª vez	51	15.17%
Influência Familiar	24	7.14%
Lazer	24	7.14%
Visita de Estudo	14	4.16%
História do Clube	10	2.97%
Eventos (Champions)	1	0.29%

Tab.6 – Quantidade de respostas a categoria “Motivo da Visita”.

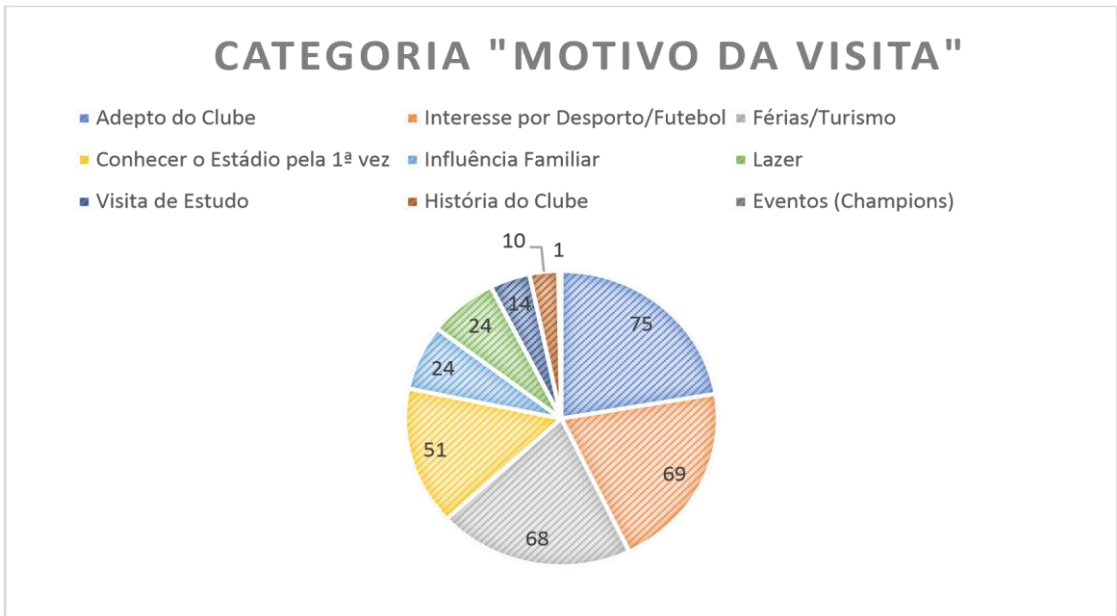


Fig.10 – Gráfico circular do nº de respostas a categoria “Motivo da Visita”.

+ Mais Gostaram	Quantidade	(%)
<i>Tudo</i>	122	28.9%
<i>Águias</i>	83	19.66%
<i>Relvado</i>	59	13.98%
<i>Estádio/Paisagem</i>	43	10.18%
<i>Serviço do Guia</i>	34	8.05%
<i>Balneário</i>	33	7.81%
<i>Realidade Virtual</i>	25	5.92%
<i>Sala de Imprensa/Taça</i>	13	3.08%
<i>Túnel</i>	9	2.13%
<i>Tocar no Relvado</i>	1	0.23%

Tab.7 – Quantidade de respostas a categoria “O Que Mais Gostaram”.

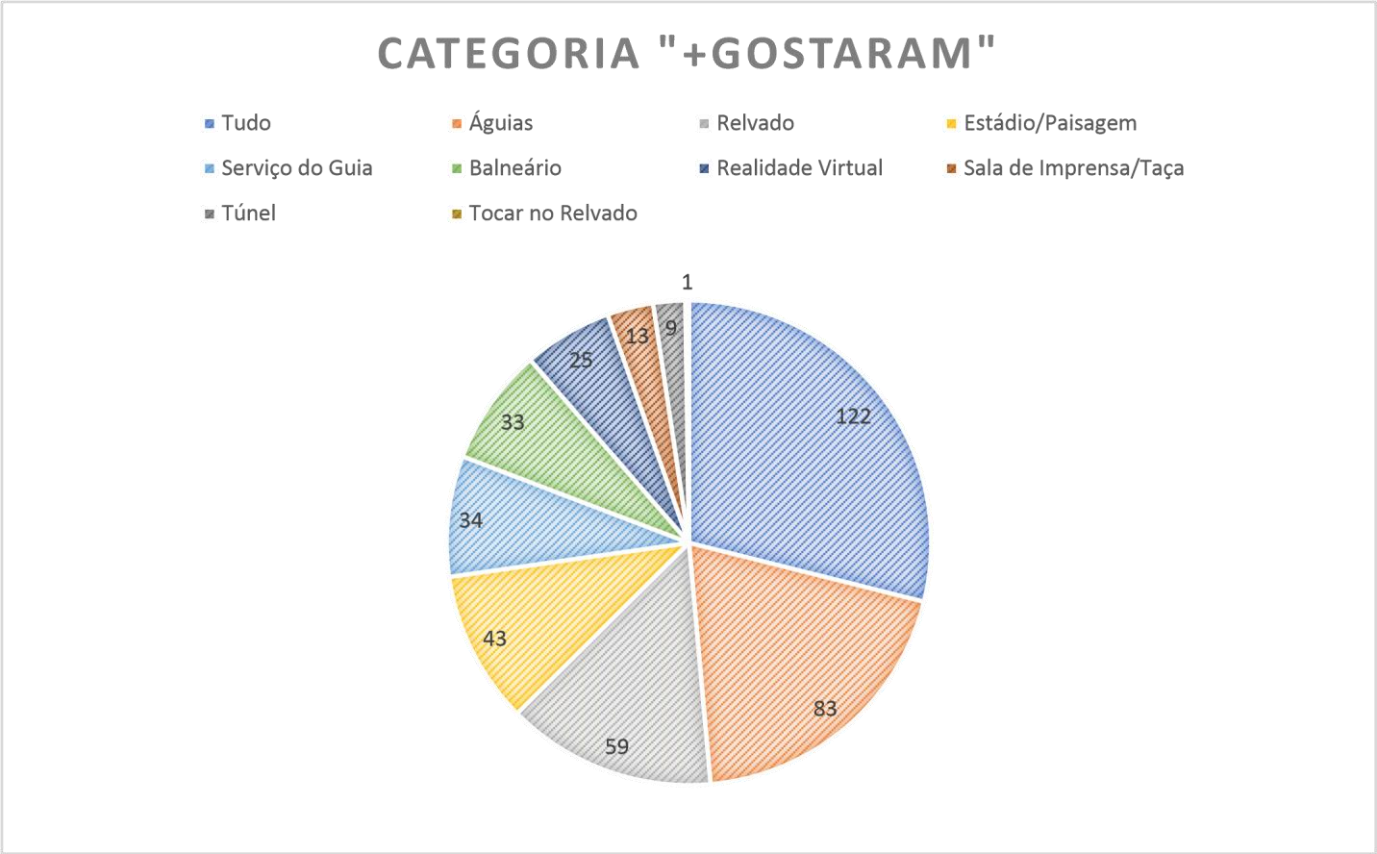


Fig.11 – Gráfico circular com o nº de respostas da categoria “O Que Mais Gostaram”.

- Menos Gostaram	Quantidade	(%)
Nada	192	88.88%
Balneário	11	5.09%
Águias	6	2.77%
Percurso	3	1.38%
Sala de Imprensa	2	0.92%
Direções para chegar a Visita	1	0.46%
Espera para tirar fotos	1	0.46%

Tab.8 – Quantidade de respostas a categoria “O Que Menos Gostaram”.

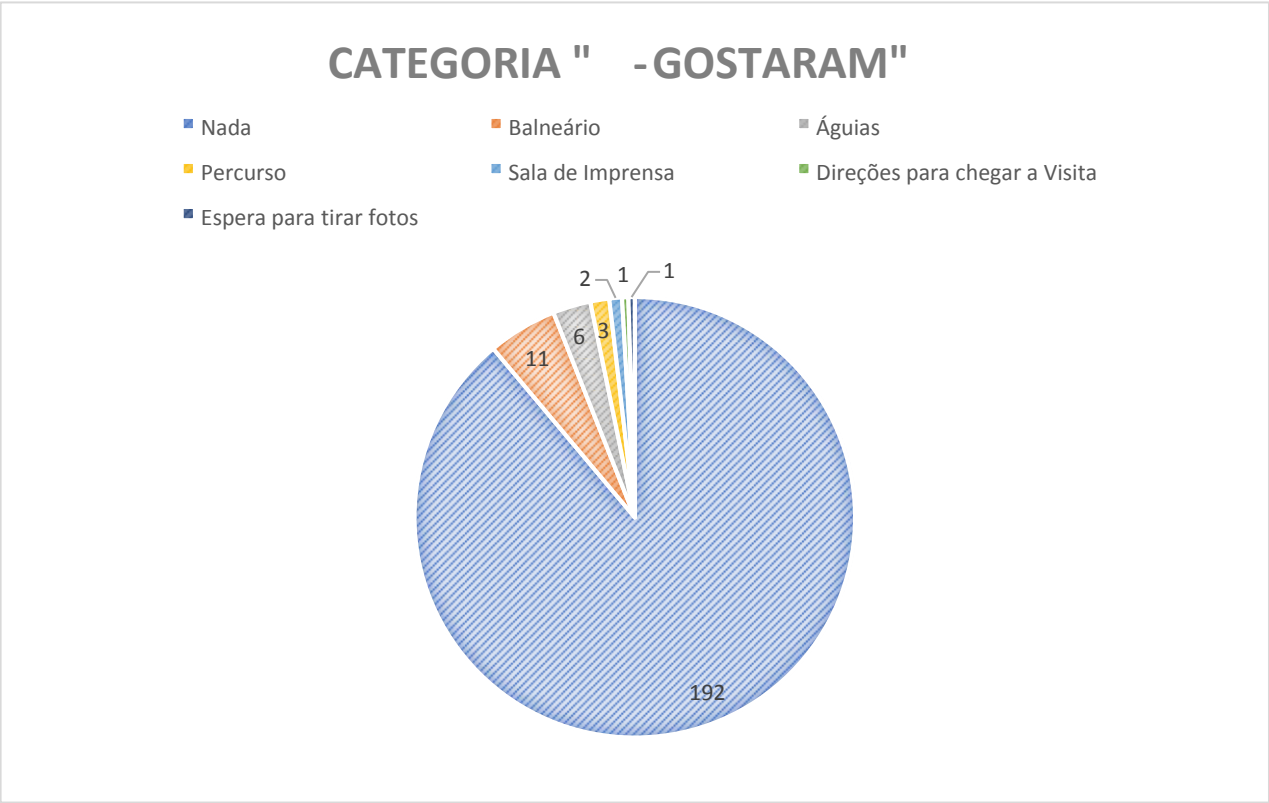


Fig.12 – Gráfico circular com o nº de respostas da categoria “O Que Menos Gostaram”.

Sugestões/Observações	Quantidade	(%)
Ver Balneário da Equipa Principal	56	51.85%
Pisar a Relva	17	15.74%
Visitar Camarote Presidencial	11	10.18%
Conhecer algum jogador	6	5.55%
Coffe Break/Snacks	5	4.62%
Jogar à Bola no Relvado	3	2.77%
Sentar no Banco de Treinador	3	2.77%
Baixar o Preço do Bilhete da Visita	3	2.77%
Brindes	2	1.85%
Pegar/Tocar na Águia	1	0.92%
Colocar mais fotos nas paredes brancas	1	0.92%

Tab.9 – Quantidade de respostas da categoria “Sugestões/Observações”.



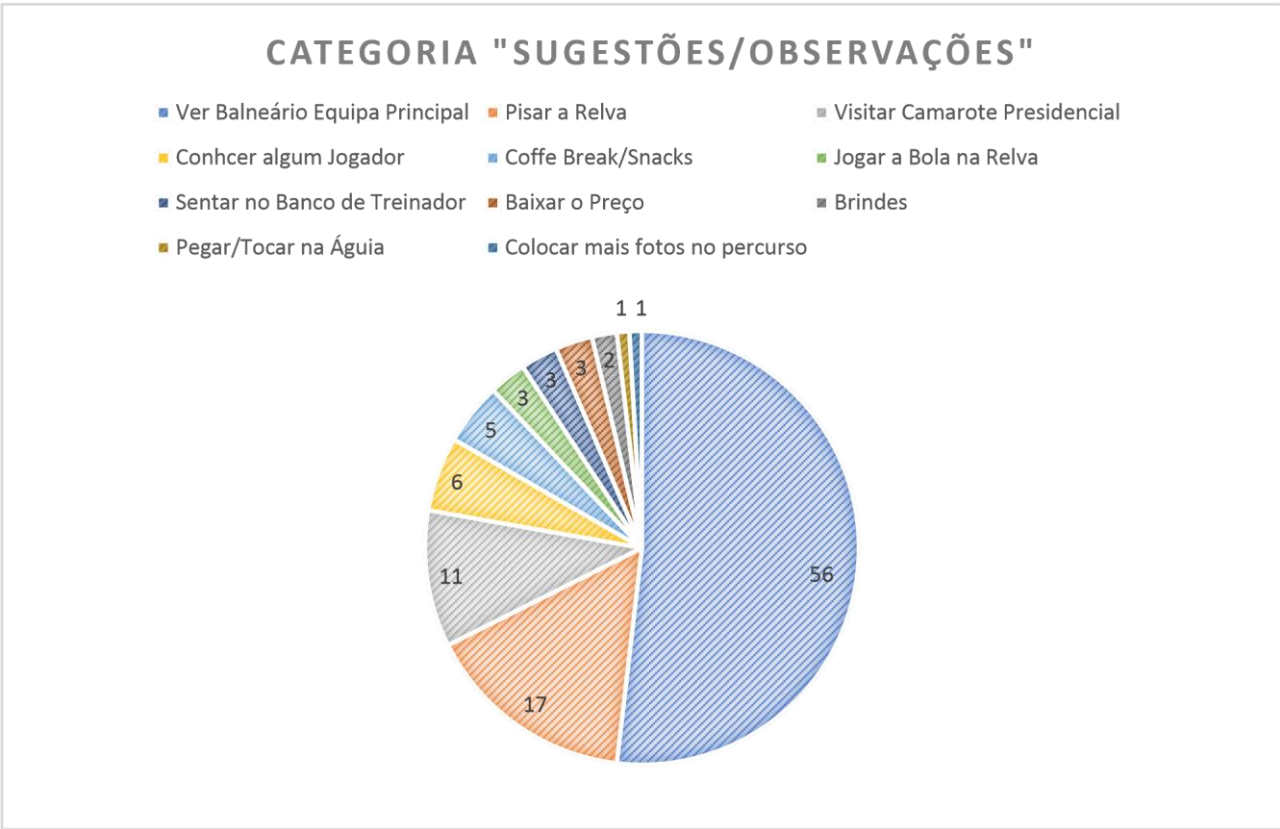


Fig.13 – Gráfico Circular com o nº das respostas da categoria “Sugestões/Observações”.

**Discussão dos Resultados**

**Introdução:**

É fundamental, em primeiro plano, contextualizar o momento da análise e o seu enquadramento. Para tal, é necessário compreender que dos 422 inquéritos realizados apenas na categoria da “Idade” e de “Mais Gostaram” é que os visitantes responderam na íntegra. As restantes categorias não foram respondidas na totalidade dos inquéritos realizados por razões desconhecidas. Assim podemos dizer que 100% dos visitantes responderam as categorias de “Idade” e de “Mais Gostaram”, 98.34% dos visitantes responderam a categoria de “Gênero”, 92.18% dos visitantes responderam a categoria de “Nacionalidade”, 97.15% dos visitantes responderam a categoria de “Satisfação”, 79.62% dos visitantes responderam a categoria de “Motivo da Visita”, 51.18% dos visitantes responderam a categoria de “Menos Gostaram” e apenas 25.59% dos visitantes responderam a categoria de “Sugestões/Observações”.

Assim, o tratamento dos dados foi analisado separadamente por categorias. O total de percentagem de cada resultado foi feito pela multiplicação por 100x dividindo pelo respetivo total de cada categoria (ex: nº total de portugueses que é  $(141 \times 100\%) / 389$  que é o total de respostas da categoria. Devido a falta da totalidade dos dados (dos inquéritos não terem sido preenchidos por completo por todos os visitantes) não será possível dizer que, por exemplo, a “Idade” pode correlacionar com os resultados da “Satisfação”.

- Idade:

Nesta categoria, denota-se que é entre a população dos 11 aos 35 anos que mais se desloca ao estádio para a visita correspondendo a 61.36% do total dos visitantes.

Gênero:

Aqui nota-se uma grande superioridade no nº de visitantes do sexo masculino para o nº de visitantes do sexo feminino. Sendo que cerca de 72% são homens, é um desafio inovar nas estratégias para combater estes dados fazendo com que o nº de mulheres cresça e possa disputar uma igualdade no tipo de visitantes que recebemos.

- Nacionalidade:

Sendo que cerca de 36% dos visitantes são portugueses e apesar de apresentarem supremacia nas nacionalidades que frequentam o estádio, nota-se o grande impacto do Turismo nos dados com cerca de 63% serem estrangeiros dos quais 40.1% provenientes da Europa, 20.56% originários da América do Norte e do Sul (67,5% desses são naturais do Brasil), 2.05% serem africanos e 1.02% serem asiáticos.

Destacar o fato de o continente Africano e Asiático terem pouco impacto nas Visitas ao Estádio sendo que a instituição obtém raízes bem fortes nalguns dos países sediados nestes continentes como Angola, Moçambique, Cabo Verde e a região de Macau.

Dos países situados no continente Americano, o Brasil é o que nos “oferece” maior percentagem de visitantes tendo ainda os EUA, país a crescer exponencialmente no Futebol, como segundo classificado em número de clientes. Nota ainda para, na altura decorrente dos inquéritos, não termos obtido nenhum visitante mexicano, país de origem de uma das estrelas do clube, Raúl Jiménez.

- Satisfação:

Cerca de 76% dos visitantes avaliaram o serviço com nota máxima “10” enquanto que 16% denominaram o serviço com um “9” e o restante 6% classificaram com “8” ou menos. Destaque para o facto de não ter havido nenhuma nota negativa (abaixo de “5”) sendo que a nota mais baixa foi “6” designada por um visitante.

- Motivo da Visita:

É nesta categoria que se nota uma menor disparidade de motivos ou causas para os visitantes frequentarem o Estádio da Luz. Pode-se dizer que existe três grupos de visitantes sendo que o primeiro é o adepto ou apoiante do Sport Lisboa e Benfica, o segundo é o visitante que é fã de Futebol e pretende descobrir e conhecer o local onde se realiza os jogos do clube, o terceiro é os visitantes que se encontram de férias na cidade e vêm o Estádio como uma atração turística.

- + Gostaram:

Neste ponto, primeiramente é importante despir os conceitos de “estádio/paisagem”, “serviço do guia” e “relvado” sendo que a primeira se refere ao momento em que os visitantes puderam parar no piso 1 da bancada para tirar fotos e desfrutar da vista. No segundo, “serviço do guia”, alude-se ao comportamento do guia, à sua atenção e simpatia para com os visitantes, ou a exposição oral e palestra. O conceito de “relvado” refere-se ao momento em que os visitantes puderam apreciar o estádio no local junto a relva.

Uma pequena percentagem dos visitantes não conseguiu individualizar algum momento que tenham preferido por isso cerca de 29% destes responderam que “Tudo” lhes agradou. Das subcategorias individuais podemos dizer que os visitantes têm preferência pelas águias.

- - Gostaram:

Aqui, vemos uma supremacia de opiniões quando quase 89% dos visitantes não encontraram um momento ou uma circunstância que lhes desagradasse. Contrastando com o momento anterior, os visitantes que responderam “águias” como o momento que mais desgostaram teve como principal razão o uso de animais para exibição pública. Os visitantes que marcaram “percurso” como a principal razão de não terem ficado totalmente satisfeitos com a visita tiveram em conta a distância que têm de percorrer para efetuar a visita.

- Sugestões/Observações:

Por final, no espaço aberto para os clientes efetuarem as suas sugestões de forma a que o departamento tenha em conta aspetos de melhoria para o seu serviço, notou-se, em quase 52% dos visitantes, que estes desejariam ter visitado o balneário principal do Benfica em vez do da equipa visitante. Nem o facto de, através de Realidade Virtual, poderem aceder a imagens 360° do balneário é suficiente para estes ficarem satisfeitos.

### **Conclusão**

Para finalizar esta análise, realço que os valores da amostra (422) são demasiado reduzidos para retirarmos conclusões abrangedoras sobre o que é as Visitas ao Estádio e o comportamento do consumidor quanto a este. Denota-se uma incongruência nos resultados das várias categorias podendo afirmar-se que as Visitas ao Estádio da instituição Sport Lisboa e Benfica não tem um perfil do consumidor, mas sim múltiplos perfis.

Anexo 4 – Nº de Visitantes

Julho - Objetivo: 20873 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu	2943	2476	467	
Composto	13917	10087	3830	
Estádio	7467	5587	1880	
Total	24327	18150	6177	34,0%
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	16860	12563	4297	34,2%
Estádio	21384	15674	5710	36,4%
Agosto - Objetivo: 37304 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu	5054	4106	948	
Composto	22104	18299	3805	
Estádio	14482	10033	4449	
Total	41640	32438	9202	28,4%
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	27158	22405	4753	21,2%
Estádio	36586	28332	8254	29,1%
Setembro - Objetivo: 10757 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu	1743	1769	-26	
Composto	4521	5270	-749	
Estádio	1608	2315	-707	
Total	7872	9354	-1482	-15,8%
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	6264	7039	-775	-11,0%
Estádio	6129	7585	-1456	-19,2%
Outubro - Objetivo: 10424 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu	1608	2173	-565	
Composto	3993	4640	-647	
Estádio	1357	2251	-894	
Total	6958	9064	-2106	-23,2%
Comparação Museu Vs Estádio				

Museu	5601	6813	-1212	-17,8%
Estádio	5350	6891	-1541	-22,4%
<b>Novembro - Objetivo: 8144 Bilhetes</b>				
	<b>B. Emitidos 17/18</b>	<b>B. Emitidos 16/17</b>	<b>Diferença</b>	
Museu	763	1737	-974	
Composto	2506	4097	-1591	
Estádio	812	1248	-436	
<b>Total</b>	<b>4081</b>	7082	-3001	-42,4%
Comparação Museu Vs Estádio				

Museu	3269	5834	-2565	-44,0%
Estádio	3318	5345	-2027	-37,9%
<b>Dezembro - Objetivo: 11137 Bilhetes</b>				
	<b>B. Emitidos 17/18</b>	<b>B. Emitidos 16/17</b>	<b>Diferença</b>	
Museu	1271	2339	-1068	
Composto	5492	5635	-143	
Estádio	1163	1710	-547	
<b>Total</b>	<b>7926</b>	9684	-1758	-18,2%
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	6763	7974	-1211	-15,2% -
Estádio	6655	7345	-690	9,4%
<b>Janeiro - Objetivo: 6268 Bilhetes</b>				
	<b>B. Emitidos 17/18</b>	<b>B. Emitidos 16/17</b>	<b>Diferença</b>	
Museu	1366	1526	-160	
Composto	2671	2850	-179	
Estádio	1402	1074	328	
<b>Total</b>	<b>5439</b>	5450	-11	-0,2%
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	4037	4376	-339	-7,7%
Estádio	4073	3924	149	3,8%
<b>Fevereiro - Objetivo: 9175 Bilhetes</b>				
	<b>B. Emitidos 17/18</b>	<b>B. Emitidos 16/17</b>	<b>Diferença</b>	
Museu	2857	1638	1219	
Composto	3301	4886	-1585	
Estádio	990	1454	-464	
<b>Total</b>	<b>7148</b>	7978	-830	-10,4%

Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	6158	6524	-366	-5,6%
Estádio	4291	6340	-2049	-32,3%
Março - Objetivo: 10597 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu	1885	1564	321	
Composto	5140	5269	-129	
Estádio	1632	2382	-750	
Total	8657	9215	-558	-6,1%
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	7025	6833	192	2,8%
Estádio	6772	7651	-879	-11,5%
Abril - Objetivo: 13456 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu			0	
Composto			0	
Estádio			0	
Total	0	0	0	
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	0	0	0	
Estádio	0	0	0	
Maio - Objetivo: 9262 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu			0	
Composto			0	
Estádio			0	
Total	0	0	0	
Comparação Museu Vs Estádio				
Museu	0	0	0	
Estádio	0	0	0	
Junho - Objetivo: 12093 Bilhetes				
	B. Emitidos 17/18	B. Emitidos 16/17	Diferença	
Museu			0	
Composto			0	
Estádio			0	

Total	0	0	0
Comparação Museu Vs Estádio			
Museu	0	0	0
Estádio	0	0	0